



Branding inom nonprofit-fältet

Fallstudie: HelsinkiMissio och Plan International Finland

Sabina Törnblom

Examensarbete
Kulturproduentskap
2016

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Kulturproducentskap
Identifikationsnummer:	5181
Författare:	Sabina Törnblom
Arbetets namn:	Branding inom nonprofit-fältet Fallstudie: HelsinkiMissio och Plan International Finland
Handledare (Arcada):	Maria Bäck
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>I detta examensarbete, som är en kvalitativ fallstudie, undersöker jag hur allmänt branding är inom två nonprofit-organisationer som verkar inom den sociala och samhällseliga sektorn. Organisationerna är finländska HelsinkiMissio ry och Plan International Finland sr. Ämnesvalet grundar sig på mitt personliga starka intresse för nonprofit-fältet och på min nyfikenhet kring frågan om branding är för kommersiellt för respektive sektor. Målsättningen med arbetet är att genom semistrukturerade intervjuer utreda hur organisationerna förhåller sig till branding, om organisationerna har specifika brandstrategier och hur de i så fall ser ut. Jag jämför intervjuresultaten med The Brand IDEA-teorin av Nathalie Laidler-Kylander och Julia Shepard Stenzel (2013), som är specifikt utvecklad för nonprofit-organisationer. Teoridelen består av metoder och material som ursprungligen är utvecklade för for-profit fältet och material som är specifikt riktat till nonprofit-sektorn. Enligt mina resultat är HelsinkiMissio och Plan International Finland mycket medvetna om sina brand. Branding i allmänhet har en central roll i organisationernas verksamhet och både HelsinkiMissio och Plan International Finland har specifika brandstrategier. Jämförelsen med The Brand IDEA-modellen och intervju svaren resulterade i flera likheter: HelsinkiMissio och Plan International Finland grundar sin verksamhet kring sin identitet och sin kärna, och ser sin mission som den drivande kraften i verksamheten. Organisationerna vill aktivt engagera och involvera interna och externa intressenter i kommunikeringen och definieringen av brandet. Materialet i teoridelen och mina resultat tyder på att branding är relativt allmänt inom nonprofit-sektorn och att inom icke vinstdrivande verksamhet handlar branding om att berätta för allmänheten vem man är och varför verksamheten finns till.</p>	
Nyckelord:	Branding, brand, nonprofit, nonprofit-organisation, HelsinkiMissio, Plan International Finland, brandidentitet
Sidantal:	62
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	30.5.2016

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Arts Management
Identification number:	5181
Author:	Sabina Törnblom
Title:	Branding inom nonprofit-fältet Fallstudie: HelsinkiMissio och Plan International Finland
Supervisor (Arcada):	Maria Bäck
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>In this thesis, which is a qualitative case study, I examine how common branding is within two nonprofit organizations that operate in the social sector. The organizations in question are HelsinkiMissio and Plan International Finland. I chose this particular subject due to my strong interest in the nonprofit field and because of my curiosity in the question whether or not branding is too commercial for the nonprofit sector. The aim is to research through semi-structured interviews how these organizations view branding, if they have specific brand strategies and how these strategies are structured. I will compare my results from the interviews with The Brand IDEA branding theory by Nathalie Laidler-Kylander and Julia Shepard Stenzel (2013), which is specifically developed for nonprofit organizations. The theoretical part in this thesis consists of both methods and material originally developed for the forprofit field as well as of material that is particularly aimed for the nonprofit sector. According to my findings, HelsinkiMissio and Plan International Finland are both much aware of their own brands. Branding in general has a central role within these organizations and both organizations have specific brand strategies. The comparison between the Brand IDEA model and the interview answers resulted in several similarities: HelsinkiMissio and Plan International Finland have positioned their identity in the center of their organizational activities. Both organizations also perceive their mission as the driving force for the whole organization. Additionally, HelsinkiMissio and Plan International Finland want to actively engage and involve internal and external stakeholders in communicating and defining the brand. The material in the theoretical part and my results imply that branding is relatively common in the nonprofit sector. It also reveals that branding within this sector is a way for organizations to more effectively communicate for the public who they are and why their organization and mission matters.</p>	
Keywords:	Brand, branding, nonprofit, nonprofit organization, HelsinkiMissio, Plan International Finland, brand identity
Number of pages:	62
Language:	Swedish
Date of acceptance:	30.5.2016

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	9
1.1	MÅLSÄTTNING OCH SYFTE	10
1.2	MATERIAL OCH METOD	10
1.3	AVGRÄNSNINGAR	12
1.4	DEFINITIONER	12
2	BRANDING	13
2.1	BRANDEVOLUTION.....	14
2.2	VARFÖR ETT BRAND?	16
3	BYGGSTENARNA FÖR ETT BRAND.....	17
3.1	MISSION, VISIONER OCH VÄRDERINGAR.....	17
3.2	BRANDIDENTITET, -IMAGE OCH -VÄRDE	18
3.3	VISUELL IDENTITET	21
3.4	DIFFERENTIERING OCH POSITIONERING.....	22
4	NONPROFIT-BRANDING	24
4.1	NONPROFIT VERSUS FORPROFIT	24
4.2	THE BRAND IDEA-MODELLEN	25
4.2.1	<i>Brand Integrity - brandintegritet.....</i>	<i>26</i>
4.2.2	<i>Brand Democracy - branddemokrati</i>	<i>27</i>
4.2.3	<i>Brand Affinity - brandsamhörighet.....</i>	<i>30</i>
5	ORGANISATIONERNA.....	32
5.1	HELSINKI MISSIO	32
5.1.1	<i>Mission, vision och värderingar.....</i>	<i>33</i>
5.1.2	<i>Finansiering</i>	<i>34</i>
5.1.3	<i>Marknadsföring.....</i>	<i>34</i>
5.2	PLAN INTERNATIONAL FINLAND	36
5.2.1	<i>Mission, vision och värderingar.....</i>	<i>37</i>
5.2.2	<i>Finansiering</i>	<i>38</i>
5.2.3	<i>Marknadsföring och samarbeten</i>	<i>38</i>
6	INTERVJUERNA.....	40
6.1	HELSINKI MISSIO - INTERVJU	40

6.1.1	<i>Branding och brandstrategi</i>	40
6.1.2	<i>Konflikter med nonprofit-branding</i>	41
6.1.3	<i>Finansiering</i>	41
6.1.4	<i>Kommunikation och sociala medier</i>	41
6.1.5	<i>Marknadsföring</i>	42
6.1.6	<i>Konkurrens och samarbeten</i>	42
6.1.7	<i>Utmaningar och framtiden</i>	42
6.2	PLAN INTERNATIONAL FINLAND - INTERVJU.....	43
6.2.1	<i>Branding och brandstrategi</i>	43
6.2.2	<i>Konflikter med nonprofit-branding</i>	45
6.2.3	<i>Finansiering</i>	45
6.2.4	<i>Kommunikation och sociala medier</i>	46
6.2.5	<i>Marknadsföring</i>	47
6.2.6	<i>Samarbeten och konkurrens</i>	47
6.2.7	<i>Utmaningar och framtiden</i>	47
7	RESULTAT OCH DISKUSSION	49
7.1	JÄMFÖRELSE: FALLSTUDIERNAS VS. THE BRAND IDEA-MODELLEN	49
7.1.1	<i>Brandintegritet</i>	49
7.1.2	<i>Branddemokrati</i>	51
7.1.3	<i>Brandsamhörighet</i>	52
7.2	SLUTDISKUSSION	52
7.3	BRANDING – FÖR KOMMERSIELLT FÖR KULTUR ELLER IDEELLA ORGANISATIONER?	54
	KÄLLOR / REFERENCES	56
	BILAGOR / APPENDICES	61

Figurer

Figur 1. Byggstenarna för ett nonprofit-brand. Bild: Sabina Törnblom

Figur 2. Aakers brandidentitets-modell som beskriver 12 dimensioner och tre olika nivåer inom brandidentitet (Aaker 1996). Bild: Rovaha 2016.

Figur 3. Element som bildar brandvärde för en nonprofit-organisation (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 32). Bild: Sabina Törnblom.

Figur 4. Beskrivning av hur differentiering, positionering, brandidentitet och -image är sammankopplade (Laidler-Kylander och Stenzel 2013 s. 44). Bild: Sabina Törnblom.

Figur 5. Beskrivning av The Brand IDEA-modellen (2013). Bild: Sabina Törnblom.

Figur 6. HelsinkiMissios logo 2016. Bild: HelsinkiMissio 2016b.

Figur 7. HelsinkiMissios mission, visioner och värderingar sammanfattat 2016. Bild: HelsinkiMissio 2016c.

Figur 8. HelsinkiMissios kampanj ”Älä jätä ihmistä yksin” 2014. Bild: Youtube 2014.

Figur 9. HelsinkiMissios mission, visioner och värderingar sammanfattat. Bild: HelsinkiMissio 2016c.

Figur 10. Plan International logon 2016. Bild: Plan International 2016.

Figur 11. Plan International Finland jobbar globalt för barns rättigheter. Bild: Plan International 2016a.

Figur 12. Arman Alizad i dokumentären ”Arman ja aymara-lapset” 2015. Bild: Plan International Finland 2015.

Tabeller

Tabell 1. HelsinkiMissios verksamhetssiffror 2014 och 2016. Bild: Sabina Törnblom.

Källor: HelsinkiMissio 2016b, HelsinkiMissio Årsberättelse 2014 och HelsinkiMissio Facebook 2016.

Tabell 2. Plan International Finlands verksamhetssiffror 2014 och 2016. Bild: Sabina

Törnblom. Källor: Plan International Finland Årsberättelse 2014 och Plan International Finland Facebook.

“You need self-awareness and a real, clear view of who you are and where you’re headed. Organizations that are attempting to create brands that don’t have a clear view of who they are and where they’re headed are going to have a very hard time creating a relationship that can result in exerting influence and bringing change. Great brands are built from the inside out”

– Chris van Dyke (Liadler-Kylander & Stenzel 2013 s. 67)

1 INLEDNING

Under mina år som studerande inom kulturproducentskap, har jag lagt märke till att inställningen mot branding inom kulturbranschen har varierat. En del har förespråkat branding och sett branding som ett naturligt sätt att föra fram sin sak och sin identitet. Andra har däremot förhållit sig ganska negativt till ämnet och upplevt branding som någonting kommersiellt och ytligt. Uppdelningen gjorde mig nyfiken: varför är attityden mot branding så tudelad? Är branding någonting som endast anses höra till vinstdrivande organisationer eller är det även en del av icke vinstdrivande eller ideell verksamhet?

Min egen syn på branding var likaså relativt begränsad: jag förknippade automatiskt ämnet med Coca-cola, vinster och kommersialism. För mig var branding någonting ytligt man använde sig av för att synas och kunna maximera sin vinst med. Å andra sidan, ökad igenkännbarhet och därmed ökad lönsamhet för ett företag är resultatet av ett starkt brand (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 23-25). Men då jag började söka information för detta examensarbete, förstod jag snabbt att då man talar om nonprofit-organisationer ser situationen annorlunda ut.

Kulturproducentens arbetsfält är brett och uppgiftsområden varierar i hög grad, men oberoende om man jobbar med produktioner av olika slag eller som anställd i en nonprofit- eller forprofit-organisation, handlar det i många fall om att ha färdigheter att få synlighet och intresse för sin produktion, produkt eller tjänst. Det kan handla om att nå en specifik målgrupp, hitta rätta samarbetspartners eller sälja rätt mängd av biljetter. För att en organisation kan överleva på fältet, måste man kunna sticka ut ur mängden. På grund av att finansieringen har minskat på flera håll och den ekonomiska situationen har påverkat många individers köpförmåga, kan det vara svårare för aktörer att överleva på fältet och blomstra som organisationer. Branding är ett sätt att få sin röst hörd och berätta för allmänheten vem man är och vad man gör.

På grund av mitt starka intresse för verksamhet som strävar efter att förbättra vårt samhälle och vår vardag, ville jag speciellt koncentrera mig på nonprofit-organisationer inom välgörenhet och sociala ärenden istället för kulturorganisationer. Jag ville under-

söka och jämföra två stora nonprofit-organisationer och deras brandstrategier, och i grund och botten ta reda på vad branding betyder för dem. Organisationerna jag valde att undersöka är HelsinkiMissio rf och Plan International Finland sr. Organisationerna var bekanta för mig från förut och orsaken för mitt val grundade sig på att från min egen synvinkel har både HelsinkiMissio och Plan International Finland synliga och välkända brand. Jag ville även jämföra hur de eventuella brandstrategierna skiljer sig mellan en finländsk och en global organisation.

Jag ville även få svar på om det fanns liknande attityder mot branding på nonprofit-fältet som jag hade mött på kulturfältet. Hurudan är den allmänna attityden mot branding inom nonprofit-branschen och speciellt inom dessa två organisationer? Och ytterligare, vilka är skillnaderna mellan branding hos vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer?

1.1 Målsättning och syfte

Målet med detta examensarbete är att utreda hur etablerat branding är inom två nonprofit-organisationer, som verkar inom samhällliga och sociala frågor i Finland och utomlands. Jag undersöker hur dessa organisationer förhåller sig till branding och om de har specifika brandstrategier. Sedan jämför jag resultaten med *The Brand IDEA*- teorin, som är specifikt utvecklad för organisationer inom nonprofit-sektorn. (Laidler-Kylander & Shepard 2013). Med mitt arbete vill jag lyfta fram eventuella skillnader i branding mellan vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer.

Syftet med arbetet är att t.ex. mindre organisationer inom nonprofit-sektorn eller kulturfältet ska kunna använda mitt arbete som hjälp, om de funderar på att utveckla sitt varumärke och bygga upp ett effektivare brand.

1.2 Material och metod

För att besvara mina forskningsfrågor har jag använt mig av kvalitativa fallstudier. Kvalitativa metoder handlar om hur någonting karaktäriseras eller gestaltas (Larsson

2005 s. 2). Sherman Webbs (1988) sammanfattar, att målet med kvalitativ forskning är att så nära som möjligt uppfatta forskningsdeltagarnas upplevelser så som de känner och upplever dem (Ely et al. 1993).

De kvalitativa fallstudierna i detta arbete består av semistrukturerade intervjuer med två nonprofit-organisationer som jobbar med sociala och samhällsliga frågor inom Finland och utomlands. Semistrukturerad intervju innebär att personen som utför intervjun har frihet att utforma svaren på sitt eget sätt och ställa tilläggsfrågor som inte finns i den ursprungliga intervjuguiden. Under intervjun bör forskaren dock använda sig av en lista över specifika teman som behandlas under intervjun. (Isaksson)

Teoridelen baserar sig på varierande publikationer inom branding och marknadsföring. Jag har använt mig av litteratur, dels specifikt om och för nonprofit-organisationer och dels om vinstdrivande verksamhet. Litteratur specifikt om nonprofit-organisationernas branding var mer svårtillgänglig än publikationer om branding inom vinstdrivande verksamhet.

Det mest centrala materialet som stöder examensarbetet i sin helhet är *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity, Democracy and Affinity* (2013) av Nathalie Laidler-Kylander och Julia Shepard Stenzel. Brandingteorin som Laidler-Kylander och Stenzel presenterar i *The Brand IDEA* använder jag som grund för min analys och jag jämför resultaten av mina fallstudier med denna teori. Ytterligare använde jag mig av publikationen *Breakthrough Nonprofit Branding: Seven Principles to Power Extraordinary Results* (2010) av Jocelyne S. Daw och Carol Cone, som även är riktad specifikt till icke vinstdrivande organisationer.

Det centrala materialet om branding, som fokuserar på vinstdrivande verksamhet, är till största delen tagen från publikationer som *Radikaali Brändi* (Malmelin & Hakala 2007), *Brändi Kulmahuoneeseen!* (Mäkinen et al. 2010) och *Brandien Johtaminen* (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Materialet för fallstudierna baserar sig på semistrukturerade intervjuer med Plan International Finland och HelsinkiMissio.

1.3 Avgränsningar

Jag kommer att koncentrera min undersökning på två icke vinstdrivande organisationer, som har en social inverkan inom samhället. HelsinkiMissio är en finländsk organisation, medan Plan International Finland är en stiftelse, som är en del av en global organisation. Fokus ligger på organisationernas brandstrategier och deras syn på branding i allmänhet, och även i hur organisationernas verksamhet och tankar samspelar med The Brand IDEA-teorin. Teoridelen kommer att behandla både teori om branding för vinstdrivande och icke vinstdrivande organisationer, men koncentrationen på arbetet kommer att ligga på nonprofit-verksamhet.

1.4 Definitioner

Nonprofit-organisation: En organisation med ideellt ändamål, vars syfte är att bedriva ideellt och icke vinstdrivande verksamhet och inte främja medlemmarnas ekonomiska intresse (Skatteverket).

Forprofit-organisation: En organisation vars primära syfte är att göra vinst för sina ägare, det vill säga utöva vinstdrivande verksamhet (Wikipedia 2016).

Brand och branding: I detta arbete har jag huvudsakligen använt mig av de engelska låneorden brand och branding istället för varumärke och varumärkesbyggnad. Jag anser att begreppen brand och branding är i hög grad i allmän användning i det svenska språket och är således lämpliga att använda i detta examensarbete. Låneord är ord som lånats in i ett språk från ett annat språk och fått mer eller mindre allmän användning (Nationalencyklopedin 2016).

2 BRANDING

Allt och alla har ett brand. Det handlar både om konkreta saker som produkter, organisationer och människor, och om ogripbara tillgångar som tjänster, idéer och erfarenheter. I *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity, Democracy and Affinity* (2013) har Nathalie Laidler-Kylander och Julia Shepard Stenzel intervjuat flera nonprofit-organisationer och bett dem att beskriva vad ett brand betyder för dem. En del såg brandet som organisationens själ, medan andra identifierade brandet med vad som är beräknat och vad som är uppfattat. Brandet ansågs även som ett effektivt verktyg för att underlätta konsumentens val mellan olika aktörer inom fältet. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 22)

Att betrakta ett brand som endast ett namn, ett begrepp eller en symbol är i dagens läge ett föråldrat sätt att se på brand och branding. Numera bör ett brand representera organisationens vision och fungera som en aspekt som kopplar samman organisationens verksamhet och kommunikation. (Malmelin & Hakala 2007 s. 18)

I publikationen *Breakthrough Nonprofit Branding: Seven Principles to Power Extraordinary Results* (2010) beskrivs ett brand som en sammansättning av uppfattningar som skapas av organisationens all kommunikation, verksamhet och växelverkan. Med andra ord, ett brand är vad allmänheten tycker, säger och känner om och för en organisation. (Daw & Cone 2010 s. 20)

Gustav Hafrén från konsultföretaget The Trout & Partners beskriver i Hannu Laaksos publikation *Brändit Kilpailuetuna* (1999) ett brand som det mervärde konsumenten är färdig att betala för en produkt eller tjänst, jämfört med en namnlös vanlig produkt eller tjänst. Hafrén karakteriserar en produkt utan ett brand endast som en handelsvara vars öde regleras av marknadspriset. Hafrén resonerar specifikt om produkter, men ett brand kan som tidigare nämnts ses som summan av all kunskap och alla sinnebilder som vi människor har av bl.a. tjänster, organisationer, partier, stater, evenemang eller personer. (Mäkinen et al. 2010 s. 16)

Forprofit- och nonprofit-organisationer definierar brand på liknande sätt framgår det av undersökningarna i *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity*,

Democracy and Affinity (Laidler-Kylander & Stenzel 2013). Inom nonprofit-fältet preciserades ett brand som en ogripbar och abstrakt tillgång inom en organisation. Andra lyfte fram brandet som ett löfte eller som ett meddelande som sammanför kunder, donatorer och samarbetspartners med passande organisation. Medan forskningen i *The Brand IDEA* talar för att definitionen av ett brand inte skiljer sig drastiskt inom respektive fält, finns det skillnader i vad ett brand kan göra för en organisation och hur detta brand kan styras. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 20-24)

2.1 Brandevolution

Så länge som människan har producerat produkter och tjänster för försäljning eller utbyte, har branding i en eller annan form existerat. De äldsta produkterna som fyller kriterierna för en produkt med ett brand, kan spåras till tiden före Kristi födelse. (Laakso 1999 s. 39) Genom symboler, varumärken och skyltar ville hantverkarna särskilja sina egna produkter och synliggöra tillverkaren och ursprunget (Landa 2006 s.xx).

Begreppet *brand* uppstod för omkring två hundra år sedan. Ursprungligen syftade begreppet på ett brännmärke som boskap, slavar och kriminella stämplades med. Grundtanken var att urskilja någonting från mängden med en specifik symbol eller ett märke. (Mäkinen et al. 2010 s. 15)

Den industriella revolutionen på 1800-talet möjliggjorde att produkter kunde massproduceras till en lägre kostnad. De tidiga formerna av reklam och branding spred information om produkterna till över- och medelklassen. Massproduktionen och marknadsföringen stimulerade tillväxten av varumärken och visuell identifiering. (Landa 2006 s. Xxii)

På 1900-talet hade flera människor p.g.a. den industriella tillväxten chansen att använda mer pengar på att konsumera produkter och tjänster. Denna konsumentekonomi ledde till att grafisk design, reklam och marknadsföring fick starkare fotfäste på marknaden. Själva brandvärlden och längtan efter brand var ett resultat av uppkomsten av massmedia d.v.s. radioreklamer och senare tv-reklamer. (Landa 2006 s. Xxiii)

Fram till 1960-talet handlade branding starkt om massproduktion och kommunikation. Differentieringen grundade sig på produktens funktioner och kvalité. I början av 60-talet uppstod begreppet *Lifestyle*, som under 70-talet fick mycket uppmärksamhet (Hampf & Lindberg-Repo 2011 s. 4). En specifik reklamkampanj ifrågasatte principerna inom marknadsföring på 1960-talet: Volkswagens "*Think Small*" Beetle-reklamkampanj startade en kreativ revolution, som fortsätter ännu i denna dag. Istället för att beundra det stora och dyra, som idoliserades på 60-talet, marknadsförde Volkswagen sin Beetle med en helsidesreklam på en liten bil följt av en mycket liten text. Reklamen innehöll inte den typ av information man var van vid på den tiden, så som information om produktens egenskaper eller var man hade möjlighet att inhandla bilen. (Malmelin & Hakala 2007 s. 19)

Mellan 1970- och 80-talen började företagen särskilja och marknadsföra sina produkter på basis av deras immateriella egenskaper istället för att endast framhäva de funktionella nyttoaspekterna. Genom storytelling ville företagen skapa djupare betydelse för sina kunder. (Hampf & Lindberg-Repo 2011 s. 4)

Begreppet *brand equity* d.v.s. brandvärde (Walters & Jackson 2014 s. 34) uppstod på 1980-talet. Brandvärde betraktades i början av många som endast ett modefenomen, men efter en tid ansågs brandvärde som en nödvändighet inom flera olika branscher. (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 9)

Uppkomsten av internet på 1990-talet revolutionerade människans beteende och utmanade även de tidlösa principerna gällande branding och marknadsföring. Genom internet hade marknadsföraren chansen att kommunicera med sina kunder på ett helt nytt sätt och närma sig en specifikt utvald mindre grupp, när som helst eller var som helst. (Meyers et al. 2002 s. 1-4)

Istället för enkelriktad kommunikation från företagets sida, erbjöd internet nya möjligheter att starta en dubbelriktad dialog och en växelverkan mellan kunden och företaget. Men den nya teknologin hämtade även med sig nya utmaningar: Web 2.0 och tillkomsten av sociala medier gjorde kontrollen över brandet svårare, ja nästan omöjlig. Företagen kunde inte längre kontrollera informationen som förut och företagets försörjningskedjor och handlingar blev transparenta. Denna transparens har ökat

missförtroende för och sårbarheten hos organisationer. I dagens läge har denna förändring lett till att det är allt viktigare för organisationer att bygga upp sitt brand inifrån ut, och implementera organisationens värden i alla handlingar och beslut. Ett varumärke representerar ett löfte till intressenterna och utan tillit kan ett brand inte överleva. (Fisher 2014)

2.2 Varför ett brand?

Traditionellt anses det att med hjälp av ett starkt brand kan en organisation expandera lönsammare, differentiera sig från andra organisationer, skapa lojalitet och forma långvariga relationer med sina målgrupper (Mäkinen et al. 2010 s. 14).

Ett starkt brand är enligt David Aaker en av de viktigaste immateriala tillgångarna en organisation kan äga (Aaker 1991). Med hjälp av ett starkt brand är det möjligt att skapa emotionella band mellan organisationen och publiken, stöda organisationen genom svåra tider och ge betydande sociala, ekonomiska och politiska fördelar (Daw & Cone 2010 s. 20).

Ett starkt varumärke resulterar i större uppmärksamhet, upplevd kvalité och lojalitet, som i sin tur leder till större lönsamhet. Precis som inom forprofit-verksamhet, kan ett brand inom nonprofit-fältet resultera i större ekonomiska tillgångar, men även sociala och mänskliga resurser. Det handlar om ökad tillit och större intern sammanhållning, men även om att hitta rätt samarbetspartners (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 23-25).

3 BYGGSTENARNA FÖR ETT BRAND



Figur 1. Byggstenarna för ett nonprofit-brand. Bild: Sabina Törnblom.

I detta stycke kommer jag att gå närmare in på vilka centrala element som skapar ett starkt brand. Byggstenarna är: *mission, visioner, värderingar, identitet, image, värde, visuell identitet, differentiering* och *positionering*.

3.1 Mission, visioner och värderingar

Mission, visioner och värderingar skapar autentisk betydelse för ett brand d.v.s. reflekterar vad organisationen representerar (Daw & Cone 2010 s. 68). Medan generell praxis och principer utvecklas konstant inom en organisation, är visionen, missionen och värderingarna faktorer som sällan förändras. Genom att identifiera betydelsen av sitt brand, kan organisationen skapa strategier enligt brandets riktlinjer och styra sin verksamhet och sina handlingar i en enhetlig riktning (Daw & Cone 2010 s. 29).

Visioner kommunicerar hurudant brandet är, vad det vill vara och vad det vill bli. En organisation kan genom ett brand framställa sina värderingar och visioner i en mer lättbegriplig form. (Malmelin & Hakala s. 61)

Till skillnad från vinstdrivande organisationer som vanligen positionerar konsumenten i centrum för att binda emotionella band och således öka lönsamheten, kan icke vinstdrivande organisationer enligt Kylander och Stenzels *The Brand IDEA* -modell (2013) placera missionen och värderingarna i mitten av sin verksamhet. Att skapa emotionella band till allmänheten är viktigt, men syftet med dessa band är att hjälpa att fullgöra ett samhälleligt uppdrag istället för att skapa intäkter. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 32)

Även om missionen, visionen och värderingarna möjligtvis är starkare närvarande inom nonprofit-organisationer, är de lika viktiga för vinstdrivande företag. Det kan vara problematiskt för företag att skapa kundupplevelser som är fullständigt i linje med brandet, om företaget inte är medvetet om de elementära byggstenarna för branding (Walters & Jackson 2014 s. 9). Malmelin och Hakala pointerar att brandets värderingar, visioner och mål är de faktorer som ska styra hela organisationens verksamhet och kommunikation (Malmelin & Hakala 2007 s. 40).

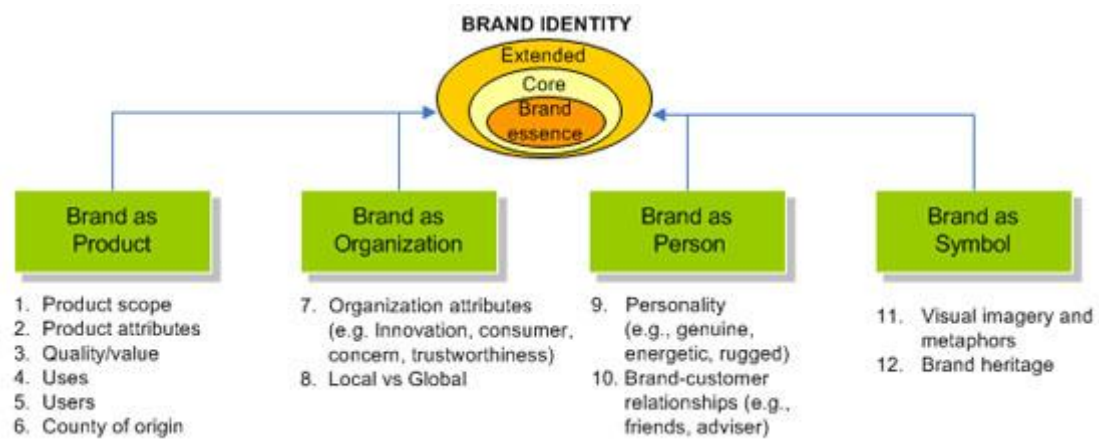
3.2 Brandidentitet, -image och -värde

En klar *brandidentitet* svarar på frågorna vem organisationen är, vad den står för och varför den och dess verksamhet har betydelse. Och ytterligare, hur organisationen skiljer sig från andra aktörer på fältet. Identiteten skapar även riktlinjer och styr alla val och handlingar (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 10).

För att en organisation ska betraktas enligt den identitet som den själv har har skapat och utvecklat, bör hela verksamheten och alla handlingar stöda den önskade identiteten. Identiteten kan även fungera som ett slutligt ändamål, som organisationens ledning och anställda kan visionera och sträva efter. Allt som organisationen sedan gör, baserar sig på detta mål d.v.s. på identiteten. (Mootee 2013 s. 87)

För att identiteten ska kunna fånga organisationens kärna ska missionen, värderingarna och strategin vara i linje med identiteten. På så sätt reflekterar identiteten organisationens interna och kollektiva uppfattning. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 66)

Strukturen som beskriver brandidentiteten, kan enligt Aaker delas in i tre olika nivåer: *kärnidentitet*, *förlängd identitet* och *brandsubstans*.



Figur 2. Aakers brandidentitets-modell som beskriver 12 dimensioner och tre olika nivåer inom brandidentitet (Aaker 1996). Bild: Rovaha 2016.

Det krävs vanligen 6-12 dimensioner för att skapa en grundlig brandidentitet. Helheten av alla dessa dimensioner kan lätt bli för stel, därför bör man koncentrera sig på *kärnidentiteten* och definiera identitetens viktigaste faktorer. Det är viktigt att alla dessa faktorer som bildar kärnidentiteten ska reflektera organisationens strategi och visioner. Dimensionerna bör också differentiera brandet från liknande aktörer på marknaden. Kärnidentiteten är en del av brandet som troligen förblir densamma, medan andra delar av organisationen eventuellt utvecklas. Kärnidentiteten hjälper också organisationen att rikta sin egen och kundernas uppmärksamhet åt rätt håll. (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 71-73)

Den *förlängda identiteten* är bredare och grundligare än kärnidentiteten, vars beskrivning oftast är ytterst knapp. Det som lämnas utanför kärnidentiteten beskrivs i den förlängda identiteten t.ex. hur brandets personlighet ser ut och klara definitioner på vad brandet inte är och vad det inte representerar. (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 73)

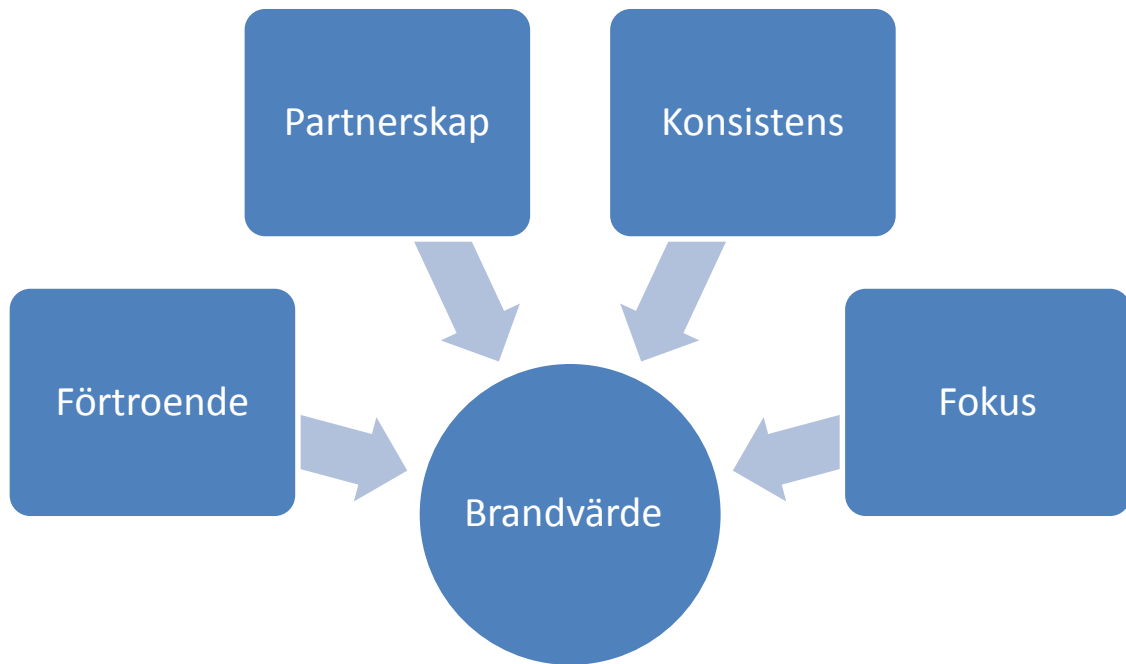
Även om kärnidentiteten uttrycker mycket exakt vad brandets själ är, lönar det sig vanligtvis att granska identiteten ytterligare och sammanfatta brandets grundsubstans i en enda mening eller tanke. Syftet är inte att upprepa kärnidentitetens budskap, utan

istället skapa en annorlunda syn på brandet. Brandsubstansen bör innehålla tre egenskaper för att fungera. För det första bör den fungera som den drivande kraften som för fram organisationens värderingar och på samma gång väcka återklang hos kunderna. För det andra måste den skilja sig från andra aktörer inom samma fält. Slutligen bör brandsubstansen vara tillräckligt inspirerande för att motivera organisationens anställda och samarbetspartners. (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 73-75)

Medan identiteten svarar på frågan vem man är, står *image* för uppfattningen som kunderna och marknaden har av en. Jämfört med brand image, är brandidentitet som koncept rikare och mera grundläggande och bör vara brandstrategins drivande komponent. Men detta betyder inte att image inte är viktigt - det är trots allt hur utomstående upplever en organisation. Det viktigaste är att identiteten och imagen överensstämmer, och denna sammanhållning kan implementeras genom proaktiv och omsorgsfull hantering av de olika elementen som identiteten innehåller. (Mootee 2013 s.199)

Värdet av ett brand, det vill säga *brand equity*, refererar till de utmärkande egenskaperna hos ett brand som resulterar i ett personligt engagemang i varumärket (Walters & Jackson 2014 s. 34). David Aaker (1996) beskriver brand equity som de tillgångar och skyldigheter som förknippas med ett varumärke, dess namn och symboler, som ger mervärde eller minskar värdet av en produkt eller en tjänst. De fem grundläggande element som bildar ett starkt brand och skapar värde är brandlojalitet, brandmedvetenhet, den upplevda brandkvalitén, brandassociationer och övriga tillgångar (European Institute for Brand Management 2009).

Faktorerna som driver brandvärdet för nonprofit-organisationer är enligt Laidler-Kylander och Stenzel annorlunda. De hänvisar till en modell av empirisk brandvärde som baserar sig på flera fallstudier och jämförelser. Modellen lyfter fram förtroende, partnerskap, konsistens och fokus som faktorer som skapar värde för ett nonprofit-brand.



Figur 3. Element som bildar brandvärde för en nonprofit-organisation (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 32). Bild: Sabina Törnblom.

Förtroende representerar intressenternas tilltro till att organisationen gör som den lovat dem. Partnerskap syftar på förhållandet till olika företag, de statliga myndigheterna och andra nonprofit-organisationer. Konsistens står för organisatorisk konsistens gällande verksamheten och kommunikationen och slutligen, fokus syftar på att organisationen koncentrerar sig på ett och samma uppdrag eller mission. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 31-32)

3.3 Visuell identitet

Enligt Harvardprofessorn och forskaren i konsumentbeteende Gerald Zaltman, sker så mycket som 70-90 procent av kommunikationen icke-verbalt. I ett flertal undersökningar har man kommit fram till att symboler är mer effektiva än verbal kommunikation då det gäller att komma ihåg och uppleva saker. (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 124)

Visuell identitet d.v.s. det grafiska utseendet, omfattar organisationens eller produktens namn, symboler och färger som används i marknadskommunikationen (Malmelin &

Hakala 2007 s. 81). Den synligaste och centralaste delen av det grafiska utseendet är vanligtvis logon som representerar brandet i dess olika roller (Aaker & Joachimsthaler 2000 s. 217).

En klar och tydlig visuell identitet gör det lättare för utomstående att känna igen brandet och på så sätt kan organisationen eller företaget särskilja sig från andra aktörer på marknaden. Faktorer som påverkar hur den visuella identiteten ser ut är beroende av organisationens visioner, ledningsgruppens målsättningar, produkterna, tjänsterna, verksamhets- och organisationskulturen, konkurrensen och verksamhetsmiljön. (Malmelin & Hakala 2007 s. 81)

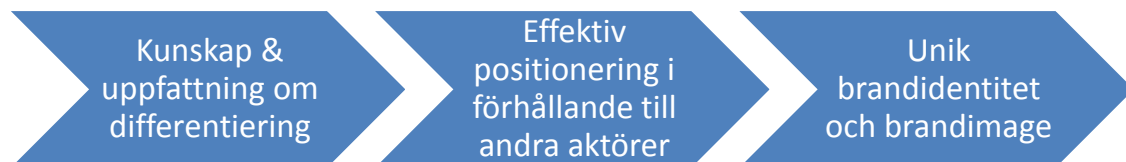
Logon och det visuella utseendet kommunicerar organisationens värderingar och hjälper organisationen att uppnå sina mål. Hur man tolkar former, mönster och färger varierar i olika kulturer. Att ta i beaktande de olika associationerna som olika visuella element kan väcka är väsentligt då man bygger upp det visuella utseendet. På detta sätt kan organisationen undvika symbolik som väcker negativa associationer och istället koppla positiva tankeanknytningar till sitt brand. (Von Herten 2006 s. 109-110)

3.4 Differentiering och positionering

Differentiering och positionering är essentiella byggstenar då det gäller strategisk marknadsföring och brandmanagement. Inom forprofit-sektorn handlar differentiering om att lyfta fram en produkt eller en tjänst som önskvärd och unik med hjälp av att betona specifika drag i det man marknadsför. Positionering i sin tur placerar produkten eller tjänsten i en specifik position på marknaden och i kundens sinne, i relation till konkurrenterna. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 38)

Inom nonprofit-fältet spelar differentiering och positionering lika stor roll som inom forprofit-sektorn, men betydelsen skiljer sig. En organisation kan med hjälp av differentiering urskilja sig från mängden genom unika drag. Dessa drag kan bland annat vara missionen, värderingar, förmånstagare eller specifik kompetens inom organisationen. Differentiering hjälper organisationen att avgöra vad den är, vad den gör, vad den inte gör och vad den inte vill vara. Risken är att processen kan eliminera

potentiella kunder, men Will Novy-Hildesley från Quicksilver Foundry understryker att starka nonprofit-organisationer bör våga ta ställning, oavsett av eventuella starka reaktioner. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 38-39)



Figur 4. Beskrivning av hur differentiering, positionering, brandidentitet och -image är sammankopplade (Laidler-Kylander och Stenzel 2013 s. 44). Bild: Sabina Törnblom.

Den logiska grunden i branding består av att skapa differentiering. Genom differentiering skapar man positiv urskiljning och lönsam varumärkes andel. Det handlar om att kommunicera någonting med innehåll till allmänheten och ge allmänheten en orsak att bry sig om, tala om en och få brandet att vakna till liv. (Mootee 2013 s. 67-74)

Positionering är att inta en särskild plats i målgruppens och intressenternas sinne i förhållande till andra organisationer i ekosystemet. Lyckad positionering består av tre saker: stark förståelse för målgruppens behov och önskan, grundlig kännedom om de övriga aktörernas styrkor och svagheter. Ytterligare, kunskap om styrkor, svagheter, kompetenser och förmågor inom den egna organisationen, i relation till andra aktörer (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 40-41)

4 NONPROFIT-BRANDING

Nonprofit-sektorn är en av det snabbast växande fältet runt om i världen (Mootee 2013 s. 19). I USA har antalet nonprofit-organisationer ökat med 25 procent mellan åren 2001-2011, medan antalet vinstdrivande företag steg med en halv procent (Bernasek 2014). Enligt Edelmans senaste undersökningar (2015) har nonprofit-sektorn större förtroende från allmänheten jämfört med företag, offentliga sektorn och medier.

Som det i de tidigare styckena har framkommit, finns det skillnader mellan nonprofit- och forprofit-organisationer och deras branding. I detta stycke kommer jag att gå djupare in i hur dessa två sektorer skiljer sig organisatoriskt och kulturellt, och jag kommer att presentera en specifik brandingmodell, *The Brand IDEA* (2013), som är anpassad särskilt för nonprofit-sektorn. Senare i detta arbete kommer jag att jämföra organisationerna i mina fallstudier med *The Brand IDEA*-modellen.

4.1 Nonprofit versus forprofit

I boken *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity, Democracy and Affinity* (2013) presenterar Laidler-Kylander och Stenzel professor Sharon Osters syn på hur nonprofit- och forprofit-organisationer skiljer från varandra. Oster föreslår att det finns skillnader speciellt på fem olika områden: *organisationens kultur och struktur, organisationens anställda, inställningen till konkurrens, kundkomplexiteten och vikten av organisationens uppdrag*.

1. Organisationskulturen och -strukturen i en nonprofit-institution baserar sig vanligtvis på överenskommelse, decentraliserade strukturer och en låg kontroll av centralbyrån.
2. Anställda på nonprofit-organisationer uppnår icke-finansiella belöningar för sitt arbete och är enligt undersökningar mer tillfredsställda med sitt jobb jämfört med anställda inom forprofit-organisationer.
3. Samarbete väger mera än konkurrens inom nonprofit-sektorn. Kollaborationer blir alltmer vanligt och är nuförtiden mer av en regel än ett undantag. Enligt Mei-Na Liao,

Susan Foreman och Adrian Sargeant är konkurrens mindre viktigt inom sektorn, eftersom efterfrågan på varor och tjänster är omätlig.

4. Bredare mångfald av kunder, intressenter och brandpublik gör ideella organisationer svårare att leda och hantera. Kunderna kan vara engagerade i varierande aktiviteter, så som uppströms aktiviteter t.ex. insamlingar och i nedströms aktiviteter, som t.ex. i genomförandet av föreningens program.

5. Medan vinstdrivande organisationer har som ett gemensamt mål att göra vinst, har nonprofit-organisationer som fokus att genomföra samhällliga uppdrag och engagera ett stort antal intressenter.

Det finns dock likheter mellan nonprofit- och forprofit-branding: begreppet brand definieras på samma sätt av båda parter. Men vad som framför allt skiljer sig mellan dessa två sidor är vad ett brand förväntas göra för organisationen och hur brandet skall styras. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 24-25)

4.2 The Brand IDEA-modellen

The Brand IDEA-modellen fick sin början i viljan att bättre förstå hur nonprofit-organisationer kunde använda och hantera sitt brand mer effektivt, och på så sätt ha en större samhällelig och social inverkan. Nathalie Laidler-Kylander och Julia Shepard Stenzel, med Rockefeller Foundations stöd, undersökte branding inom nonprofit-fältet under två år.

Laidler-Kylander och Stenzel ville med hjälp av sin forskning ta reda på bland annat följande saker: vad ett brand kan göra för en nonprofit-organisation och varför det är viktigt, om nonprofit- och forprofit-branding i dagens läge skiljer sig från varandra och hur brand management för en nonprofit-organisation ser ut. Även hur sociala mediers uppkomst har ändrat kontrollen av ett brand är ett centralt tema. Enligt Rockefeller Foundations egna undersökningar (2010) har många organisationer inom nonprofit-sektorn varit tvungna att använda sig av brandingmodeller som ursprungligen utvecklats för vinstdrivande organisationer, detta p.g.a. att brandingmodeller för nonprofit-fältet inte har varit tillgängliga. Laidler-Kylander och Stenzel utvecklade *The Brand IDEA*-

modellen specifikt för nonprofit-organisationer. (2013 s. XIII-9)

The Brand IDEA består av tre huvudprinciper: *brand integrity*, *brand democracy* och *brand affinity*, det vill säga brandintegritet, branddemokrati och brandsamhörighet.

BRAND IDEA-MODELLEN		
	Beskrivning	Resultat
Brandintegritet	Identitet i linje med missionen, visionerna och värderingarna. Identiteten i linje med imagen.	Leder till organisatorisk sammanhållning och förtroende.
Branddemokrati	Engagera interna och externa intressenter i kommunikeringen och definieringen av brandet.	Skapar brandambassadörer och minskar behovet av kontroll.
Brandsamhörighet	Använda brandet till att bygga samarbeten och kollaborationer, och utnyttja brandet för att nå gemensamma mål.	Driver genomförandet av missionen och maximerar den samhälleliga inverkan.

Figur 5. Beskrivning av The Brand IDEA-modellen (2013). Bild: Sabina Törnblom.

4.2.1 Brand Integrity - brandintegritet

Brandintegritet består av två centrala delar: identiteten bör vara i linje med missionen, visionerna och värderingarna, och den inre brandidentiteten och den yttre brandimagen ska överensstämma med varandra.

En klar och strukturell *brandintegritet* ger personer innanför och utanför organisationen en lättbegriplig bild av vad organisationen gör, vad den står för och varför den finns till. Brandintegritet skapas då organisationens mission, värden och identiteten harmonierar.

Det krävs likaså för att undvika konflikter mellan den inre och yttre uppfattningen av brandet, att brandidentiteten och -imagen står i linje sinsemellan (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 9-10). En stark och fungerande brandintegritet leder till större organisatorisk gemenskap, tillit, kapacitet och inverkan (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 65).

Identitet och image bör inte blandas ihop: identitet är den interna återspeglings av brandet (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 65). Image å andra sidan omfattar de känslor och uppfattningar som uppstår i utomståendes sinne, då de observerar en organisation eller ett brand. Då identitet och image samspelar uppstår starka och pålitliga varumärken (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 10).

Enligt The Brand IDEA-modellen lönar det sig att sammankoppla varumärket med organisationens hela strategi. Detta handlar inte om bara namnet eller det visuella utseendet, utan snarare om att skapa förståelse för sina värderingar, mål och vem man egentligen är. Upprättandet av strategin hör inte endast till kommunikations- eller marknadsföringsavdelningen, utan ansvaret ligger på hela ledningsgruppen och styrelsen. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 68)

Vissa organisationer anpassar sin identitet till sin mission medan andra koncentrerar sig mera på att sammankoppla identiteten med organisationens värderingar. Om man har flera olika mål inom organisationen, kan det vara enklare att använda värderingarna som bas för strategibygget. Värderingar kan fungera som förenande faktorer och tilltala flera olika publikgrupper. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 71)

4.2.2 Brand Democracy - branddemokrati

Branddemokrati handlar om att uppmana interna och externa intressenter att vara med och definiera och kommunicera organisationens brand och identitet. Med interna och externa intressenter syftar man på organisationens personal, styrelse, medlemmar, deltagare, volontärer, anhängare och övriga aktörer. Med hjälp av branddemokrati kan organisationen nå brandintegritet. Användande av sociala medier och nätverkande är starka trender inom demokratisering av varumärken. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 4-9)

Branddemokrati kan delas in i tre huvuddelar: *den deltagande processen, brandambassadörer och riktlinjer istället för strikt kontroll.*

Kärnan i branddemokrati består av en deltagande process, där man engagerar och inkluderar en större mängd aktörer innanför och utanför organisationens gränser att definiera och kommunicera brandet. Processen resulterar i en klarare bild av organisationen och vad den gör i de interna och externa intressenternas sinne. Detta i sin tur leder till en starkare organisatorisk sammanhållning. Ytterligare, genom att engagera aktörer inom och utanför organisationens gränser, kan aktörerna fungera som effektiva ambassadörer för organisationens brand. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 83-84)

Då man talar om branddemokrati, innebär det inte en omröstning om brandet eller att alla intressenter måste ta del av processen. Riktlinjerna och ramarna för processen bestäms fortfarande av ledande befattningshavare. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 86)

Som *brandambassadörer* räknas alla som är involverade i organisationen. Allt börjar dock inuti organisationen. För att branddemokrati ska fungera bör de anställda ha en korrekt och tydlig bild av organisationens identitet, som sedan överförs till de externa aktörerna som i sin tur för budskapet vidare. Om aktörerna tror på brandets uppdrag och värderingar och förstår själva brandet, kan de förespråka brandet på ett äkta sätt. Därigenom blir kommunikationen effektivare och enhetligare och detta reflekteras i brandimagen. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 87-88)

Genom sociala medier och plattformar kan alla villiga ta del av diskussioner kring olika organisationer och brand, och ytterligare dela med sig av sina upplevelser och åsikter. Via dessa kanaler är det lättare att agera som förespråkare för ett brand. Kontrollen över organisationens brand har blivit allt svårare, även omöjligt ibland, på grund av sociala medier. Men dessa förändringar hämtar med sig nya möjligheter. Organisationer kan effektivare förverkliga sin mission och ha en större social inverkan genom att engagera utomstående åskådarmassor via sociala medier och plattformar. Istället för en enkelriktad kommunikation från organisationens sida får man istället en ömsesidig konversation med allmänheten. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 87-91)

Laidler-Kylander och Stenzel understryker att det är viktigt att involvera den externa publiken i processen. Allt fler organisationer har utöver donatorer vänt sig till förmånstagare för att strukturera sina identiteter (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 87).

Det har alltså blivit allt svårare för organisationer att kontrollera sina brand. Strikta regler fungerar inte som förut och på grund av sociala medier är full kontroll inte tänkbart längre. Istället har man i flera organisationer övergått till riktlinjer och principer, som stöder istället för att kontrollera. Genom de nya metoderna kan man agera friare, experimentera mer och ta fler risker. Elizabeth Benedict från Social Venture Partners säger i *The Brand IDEA*, att nuförtiden handlar det inte längre om kontroll eller en enda slogan eller ett budskap. Det handlar närmare om att hitta sitt innersta väsen och ge rum för människor för att vara autentiska. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 91-92)

Genom sociala medier kan organisationer bekanta sig med ett mer demokratiskt tillvägagångssätt. ”Sociala medier fungerar som ett medium för att mobilisera människor, för att nå ut bättre. Det handlar om att ge människor chansen att delta, att förändra politiska idéer och agendan och på detta sätt komma närmare varandra och blir en del av ett gemenskap” säger Panagiotis Vlachos, grundare av den politiska rörelsen Forward Greece, i *The Brand IDEA* (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 93-94).

Sociala medier är även ett effektivt sätt att testa sig fram och prova på nya sätt att kommunicera och marknadsföra sig som ett brand. I sociala medier där det sker en aktiv interaktion och diskussion, kan man effektivt analysera vilka sätt och metoder som fungerar och leder till önskvärda resultat. Att upprätthålla en viss sammanhållning i kanaler för sociala medier är krävande. Marknadsföringschefen Kristen Suto Seckler för Special Olympics förklarar att istället för att försöka kontrollera de ibland passionerade diskussionerna på sociala medier, valde organisationen att bygga upp vissa riktlinjer för att stöda passionen och låta den andas och leva vidare. Organisationer som inte har omfattande budgetar kan skapa brandambassadörer som hyser en passion för organisationen och missionen och uppmuntra dem att sprida organisationens berättelse vidare. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013, s.93)

4.2.3 Brand Affinity - brandsamhörighet

Brandsamhörighet syftar till att använda ett brand till att stödja partnerskap och kollaborationer och även att fokusera på gemensamma samhällliga mål genom brandet och dess tillgångar.

Brandsamhörighet innebär samarbete över organisationens gränser och fokusering på den samhällliga inverkan istället för interna organisatoriska mål. Det handlar om att organisationer inser värdet i diverse samarbeten för att bättre nå sina samhällliga mål. För att kunna välja mest lämpliga samarbetspartners och kollaborationer som hjälper att genomföra de samhällliga målen, behövs brandintegritet och kännedom om den egna identiteten. Ett tydligt brand kan vägleda organisationerna till specifika val och beslut gällande samarbeten. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 97-98)

Brandsamhörighet kan delas i två fragment: *samarbetsimperativ* och *fokusering på externa mål*.

Samarbetsimperativ grundar sig på tanken att genom samarbeten, partnerskap och allianser kan nonprofit-organisationer effektivare nå sina mål och ha en större samhälllig inverkan. Samarbeten och partnerskap inom nonprofit-sektorn har ökat och Laidler-Kylander och Stenzel hänvisar till John A. Yankeys och Carol K. Willens undersökning (2010), som tyder på att tillväxten delvis beror på att nonprofit-organisationer har under de senaste åren upptäckt att de samhällliga målen är svåra att uppnå ensam. Den ekonomiska situationen har ytterligare bidragit till fler samarbeten. Stöd- och finansieringsmöjligheterna har förändrats och det är allt vanligare att finansiärer vill istället för individuella projekt stöda kollaborationer. Allt fler nonprofit-organisationer förstår att de inte kan rädda världen på egen hand. För att ingå eftertraktade och fungerande kollaborationer, fungerar brandintegritet som en bas i processen. Genom brandintegritet kan organisationer effektivare identifiera och locka till sig eventuella partners. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 98-101)

Till skillnad från forprofit-fältet ligger fokus inom nonprofit-sektorn i allmänhet mera på samarbeten än konkurrens. Man strävar inte efter ekonomisk vinst, utan de efterlängtnade resultaten är oftast externa. Dessa externa mål t.ex. den samhällliga

inverkan de jobbar för kan mest sannolikt nås tillsammans med organisationer och samarbetspartners som strävar mot samma resultat. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s.100-101)

De samarbetspartners man väljer att jobba med berättar mycket om vem man är och hurdana tankar man representerar. För att kunna identifiera och attrahera rätt samarbetspartners bör man kunna identifiera sin egen identitet och sina värderingar, och även ha kännedom om de olika aktörerna i ekosystemet. Mihela Hladin från Greenovate organisationen formulerar deras organisatoriska tillvägagångssätt på följande sätt: “We are very careful about who we choose to work with. The way we work, who we work with, and how we live our lives all have to be anchored in our values”. Genom kollaborationer kan organisationer även marknadsföra sina samarbetspartners. Förutom att det är korrekt att lyfta fram organisationer man jobbar med, kan det i långa loppet hjälpa till att locka till sig nya partners som vill jobba för samma ändamål. (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 101-104)

5 ORGANISATIONERNA

För mina två fallstudier har jag undersökt och intervjuat två nonprofit-organisationer: HelsinkiMissio och Plan International Finland-stiftelsen. HelsinkiMissio är en finländsk organisation och på mina intervjufrågor svarade kommunikationschefen Kristiina Backberg. Plan International Finland är däremot en global sammanslutning och där agerade marknadsföringschefen Kirsi Mettälä som mitt intervjuobjekt.

5.1 HelsinkiMissio

HelsinkiMissio ry eller alternativt Helsingforsmission rf är en förening inom den sociala sektorn och dess främsta uppgifter är att kämpa mot ensamhet i Finland inom alla social- och åldersgrupper. Verksamheten når och stöder bl.a. barnfamiljer, unga, seniorer, handikappade och personer med inlärningsstörningar. (HelsinkiMissio 2016a)



Figur 6. HelsinkiMissios logo 2016. Bild: HelsinkiMissio 2016d.

HelsinkiMissio, som ursprungligen hette Helsingin Kaupunkilähetys ry, grundades år 1883. Föreningens primära syfte var att hjälpa individer som blivit alienerade från det kristna sättet att leva, som t.ex. föräldralösa barn, sjuka, hemlösa och fattiga. Organisationen drabbades av svåra ekonomiska problem under 90-talet och i början av 2000-talet, och föreningen var nära att gå i konkurs. Trots allt lyckades man återuppliva föreningens verksamhet, och år 2001 ändrades namnet till HelsinkiMissio. (HelsinkiMissio 2016b)

Inom organisationen finns cirka 90 anställda och verksamheten är indelad i olika enheter och ansvarsområden som t.ex. marknadsföring och kommunikation, samtals- och krishjälp, volontärverksamhet, centralbyrån och övriga enheter. Över 700 volontärer tar del av HelsinkiMissios verksamhet. Enligt organisationen är det mest effektivt att

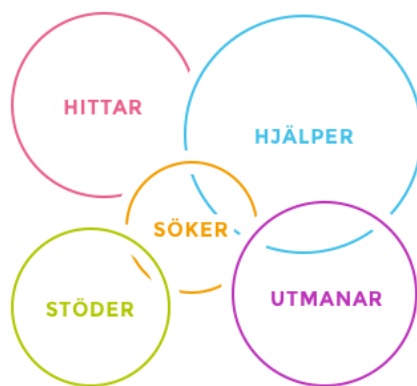
kämpa mot ensamheten i vårt samhälle med hjälp av medborgarverksamhet, och under åren har föreningen samlat ihop ett brett nätverk av volontärer, vars roll är nödvändig för organisationens existens. I praktiken fungerar volontärerna som stödpersoner, mentorer och lyssnare. (HelsinkiMissio 2016)

*Tabell 1. HelsinkiMissios verksamhetssiffror 2014 och 2016. Bild: Sabina Törnblom.
Källor: HelsinkiMissio 2016b, HelsinkiMissio Årsberättelse 2014 och HelsinkiMissio Facebook 2016.*

HELSINKIMISSIO	
Grundat	1883
Anställda (2014)	Ca. 80
Volontärer (2014)	Ca. 700
Budget € (2014)	3 438 583,65
Facebook Likes (2016)	38 200

5.1.1 Mission, vision och värderingar

HelsinkiMissios mission, visioner och värderingar baserar sig på fem centrala hörnstenar: organisationen vill söka, hitta, hjälpa och stödja ensamma individer inom huvudstadsregionen. Utöver sitt eget arbete vill organisationen aktivt utmana alla i samhället att ta del av kampen mot ensamheten. Visionerna för 2016 är att HelsinkiMissio som en innovativ landsomfattande expertorganisation, mångfaldigar sitt inflytelseområde med hjälp av sina många hundra kunniga volontärer. Organisationens vill bygga upp en folkrörelse, som hjälper till att bekämpa ensamheten i Finland. Närvaro, hygglighet och mod är basen för organisationens värderingar. (HelsinkiMissio 2016c)



Figur 7. HelsinkiMissios mission, visioner och värderingar sammanfattat 2016. Bild: HelsinkiMissio 2016c.

5.1.2 Finansiering

Verksamheten finansieras med hjälp av privatdonatorer, företag, fonder, Penningautomatföreningen (Paf) och Helsingfors stad. Enligt organisationens årsberättelse för 2014 var den egentliga balansen 3 438 583,65 € och kostnaderna 3 292 710,15 €. Budgetunderskottet ökade som ett resultat av att specifik budgeterad verksamhet avslutades under året. (HelsinkiMissio Årsberättelse 2014)

År 2014 stod Paf för cirka en tredje del av organisationens intäkter, och intäkterna från insamlingar utgjorde 27 % av inkomsten. De övriga inkomsterna kom i form av stöd från offentliga sektorn, fonder och avkastningar från varierande investeringar. (HelsinkiMissio Årsberättelse 2014)

5.1.3 Marknadsföring

Genom sina omfattande och synliga marknadsföringskampanjer, så som ”*yksinäisyys on tappavampaa kuin ylipaino*” år 2014, har organisationen fått synlighet, vunnit reklampriser och skapat diskussion kring hur stort problem ensamhet är i Finland (Markkinoinnin, tekniikan ja luovuuden liitto).

Kampanjen ”*Älä jätä ihmistä yksin*” som lanserades år 2014, lyfte fram den växande likgiltigheten bland individer i stadsmiljön. Kampanjen innehöll ett videoklipp som blev

viralt, och som under tre veckors tid samlade över 245 000 visningar. På videoklippen gick en äldre skådespelerska ensam barfota runt i Helsingfors iklädd endast i ett nattlinne och förbipasserande uppmärksammade inte kvinnan. Videon och artikeln hade sammanlagt 40 000 delningar, kommentarer och likes i Youtube, Iltalehti.fi, Voice.fi och på Helsingin Sanomat-nätsidor. Videon och den tillhörande artikeln var den mest lästa nyheten med flest kommentarer på Iltalehti.fi samma dag som kampanjen lanserades. (Franky)



Figur 8. Helsinkimissios kampanj "Älä jätä ihmistä yksin" 2014. Bild: Youtube 2014.

Helsinkimissio vill ta risker med sin marknadsföring och genom dessa kampanjer vill organisationen utmana medborgarna med i kampen mot ensamheten. En gång om året kommer organisationen ut med en stor kampanj med ett nytt, kraftigt tema (Kristiina Backberg 2015). Organisationen har över 38 000 likes på Facebook (Helsinkimissio Facebook 2016).

5.2 Plan International Finland



Figur 10. Plan International logon 2016.

Bild: Plan International 2016.

Plan International är en av de största och äldsta globala organisationerna som jobbar för barns rättigheter. Den politiskt och religiöst oberoende organisationen agerar för tillfället i 70 länder. Fadderverksamhet och privata donatorer är basen för organisationen och ytterligare finansieras verksamheten med privat och statligt stöd. Verksamheten startade i Finland 1998 då *Plan Suomi Säätiö* grundades (Plan International Finland 2016a). Organisationen hette tidigare Plan Suomi (Finland), men bytte namn till Plan International Finland under året 2015 (Kirsi Mettälä 2015).

Plan International grundades år 1937 av den brittiska journalisten John Langdon-Davies och Eric Muggeridge, som jobbade med flyktingfrågor. Syftet med rörelsen var att hjälpa barn som drabbades av det spanska inbördeskriget. John Langdon-Davies grundtanke var att skapa en modell där barnet står i centrum av verksamheten och där man bildar en personlig relation mellan barnet och sponsorn. Verksamheten startade från England och organisationen hjälpte barn i de Europeiska länderna under och efter andra världskriget. Efter att Europas tillstånd stabiliserades, förflyttades verksamheten till andra länder där hjälp behövdes. Plan International nådde Norden på 90-talet och Plan Suomi Säätiö grundades år 1998. (Plan International 2016)

Inom Plan International Finland jobbar cirka 60-70 personer (Plan International Finland Årsberättelse 2014). Marknadsförings- och kommunikationsteamerna som ansvarar för branding består av en grupp med lite under tio personer (Plan International Finland 2016b).

Tabell 2. Plan International Finlands verksamhetssiffror 2014 och 2016. Bild: Sabina Törnblom. Källor: Plan International Finland Årsberättelse 2014 och Plan International Finland Facebook.

PLAN INTERNATIONAL FINLAND	
Grundat i Finland	1998
Anställda (2014)	Cirka 60-70
Finländare i fadderverksamhet (2014)	20 000
Budget € (2014)	16 200 000
Facebook Likes (2016)	10 100

5.2.1 Mission, vision och värderingar

Plans mission innebär att beständigt förbättra de mest utsatta barnens liv och position i utvecklingsländerna. Organisationens arbetssätt förenar människor över kulturella gränser. Visionen är att alla barn runt om i världen får chansen att växa upp och förverkliga sin potential i en värld där mänskliga rättigheter respekteras. (Plan International Finland 2016a)



Figur 11. Plan International Finland jobbar globalt för barns rättigheter. Bild: Plan International 2016a.

5.2.2 Finansiering

Under året 2014 var Plan Finlands intäkter 16,2 miljoner euro. Intäktskällorna var flera, varav den mest betydande var fadderdonationer som utgjorde 41,9 procent av summan under året 2014. Finlands Utrikesministeriet stödde organisationens verksamhet med 6,5 miljoner som var 39,8 procent av intäkterna. Resterande summan bestod av resultat från företagssamarbeten, EU-stöd och övriga donationer och bidrag. (Plan International Finland Årsberättelse 2014)

Den allmänna ekonomiska situationen och regeringens beslut att skära från utvecklingssamarbete påverkar Plan Finlands verksamhet och nedskärningarna tvingar organisationen att inställa flera utvecklingsprogram (Yle 2015).

5.2.3 Marknadsföring och samarbeten

Plan Finland vill vara föregångare inom marknadsföring och organisationen vill kontinuerligt prova på nya och kreativa sätt att marknadsföra sig (Mettälä 2016). Tidigare har organisationen bl.a. utvecklat nya insamlingsmetoder i samarbete med Otto-automaterna, där man samtidigt som man tog ut pengar kunde man donera en summa till Plan (Yle 2011).

En av Plans aktuella och synliga kampanjer är *koska olen tyttö*-kampanjen, som strävar efter att förbättra flickornas liv och möjligheter till skolning i utvecklingsländerna. Organisationen har även bundit samarbeten med synliga, offentliga personer som t.ex. Arman Alizad (Plan International Finland Årsberättelse 2014), som är aktuell med sina program *Arman ja viimeinen ristiretki* och *Arman Pohjantähden alla* (imdb 2016).

Alizad har aktivt talat om och för Plans verksamhet och har även medverkat i dokumentärer där han undersöker Plans verksamhet och barnens förhållanden i bl.a. Bolivien (Plan International Finland 2015) och Kamerun (Nelonen 2014).



Figur 12. Arman Alizad i dokumentären Arman ja aymara-lapset 2015. Bild: Plan International Finland 2015.

Plan har även tidigare under flera års tid ordnat stora evenemang för att föra fram sin mission och samla in pengar t.ex. Plan Ilta Lapselle-konserten (Epressi 2012) och Plan-gaala (Nelonen 2013) där populära finska artister har uppträtt.

6 INTERVJUERNA

6.1 HelsinkiMissio - intervju

6.1.1 Branding och brandstrategi

Brandet är mycket centralt för HelsinkiMissio, säger HelsinkiMissios kommunikationschef Kristiina Backberg. Kärnan i all verksamhet är organisationens 130-åriga historia. Förutom HelsinkiMissios historia, bygger brandstrategin på organisationens visioner och värderingar. Själva konstruktionen av brandet har pågått systematiskt från åren 2003-2004. En klar brandstrategi har organisationen inte haft tidigare, men då intervjun ägde rum var en brandstrategi under arbete. För tillfället har de endast en grafisk anvisning.

Den konkreta kontrollen av HelsinkiMissios brand hör till ledningsgruppen, marknadsförings- och kommunikationsteamerna. Backberg tillägger, att hela organisationen äger brandet d.v.s. alla inom organisationen är på ett sätt ansvariga över brandkontrollen. I den nya brandstrategin har man avsiktligt framhävt att brandets historia och brandkontrollen tillhör alla anställda inom organisationen. Backberg betonar HelsinkiMissios historia som en central del av varumärket som personalen ska lära sig utantill och ansvara över. Grundtankarna som HelsinkiMissios verksamhet baserar sig på känner personalen bra till, men Backberg är osäker om personalen tänker på dessa faktorer specifikt som ett brand och branding. Genom den nya brandstrategin vill man att personalen klart och tydligt ska kunna identifiera organisationens identitet.

Backberg beskriver HelsinkiMissios brand som ett starkt och känt brand. Hon ser varumärket som urbant, modernt, flexibelt och lätt åtkomligt. Dessa sinnebilder och känslor vill HelsinkiMissio förmedla till omvärlden. För att undersöka om publikens uppfattning om varumärket är densamma organisationens visioner, utförs kartläggningar om brandet. Undersökningar har pågått systematiskt i cirka två år. Enligt Backbergs egen uppfattning stämmer HelsinkiMissios identitet bra ihop med organisationens image, men informationen är ännu relativt begränsad och därför behövs flera utredningar.

6.1.2 Konflikter med nonprofit-branding

Utan sitt starka brand skulle inte HelsinkiMissio finnas, men ändå kan det finnas vissa konflikter gällande branding och nonprofit-organisationer som Backberg lyfter fram. Marknadsföring versus välgörenhet kan vara komplicerat, speciellt ur en etisk synvinkel. Berättelser och storytelling är ett av de effektivaste sätten att beröra andra människor och föra fram sitt budskap, säger Backberg. Dock måste man noggrant överväga vad som är etiskt rätt och hur man kan berätta människors historier och samtidigt skydda sina klienter.

6.1.3 Finansiering

Organisationen får en stor del av marknadsförings- och kommunikationskampanjerna pro bono, och Backberg säger att för organisationen är det viktigt att största delen av donationerna från privata personer används till hjälparbetet. Givetvis är inte allt gällande marknadsföring och branding gratis, och organisationen satsar speciellt på olika uppföljningsundersökningar gällande brandet.

6.1.4 Kommunikation och sociala medier

Som kommunikationschef anser Backberg att den inre och yttre kommunikationen stämmer överens med brandets identitet. Kommunikationen och meddelandet som HelsinkiMissio vill förmedla är i hög grad finlipat. Kampen mot ensamhet är den gemensamma faktor som starkt binder ihop organisationens alla delar och människor, både internt och externt.

Backberg vill inte kontrollera kommunikationen för mycket, utan vill behålla en mänsklig mångsidighet i det hela. Hon anser att kampen mot ensamheten kan ha olika former, som man kan uttrycka genom olika sätt att kommunicera. Det finns dock vissa gränser och riktlinjer man bör följa, men regler för ordval och dylikt existerar inte.

HelsinkiMissio ser sociala medier som ett ypperligt sätt att engagera allmänheten i kampen mot ensamhet. En av deras strategier är att uppmana människorna att ta del i medborgardiskussioner, och sociala medier fungerar som bra medel för detta. I sociala

medier kan man lätt och effektivt skapa diskussioner och få publiken att dela informationen vidare. Backberg ser HelsinkiMissios verksamhet mer som medborgarverksamhet och att det ägs av medborgarna. Hon poängterar att själva brandet har varit utanför deras kontroll redan en längre tid. Förutom att uppmana och bjuda in publiken till diskussionen kan organisationen bjuda på deras expertis om ensamhet och dess betydelse.

6.1.5 Marknadsföring

Då HelsinkiMissio startar en ny marknadsföringskampanj tar de medvetet en risk då de talar om ämnen på ett sätt som möjligtvis kan såra någon. En gång om året gör organisationen en stor kampanj som utmanar människor. Backberg ser personligen att HelsinkiMissio är en modig organisation, för genom dessa kampanjer utmanar de sig själva som organisation och sitt eget brand.

6.1.6 Konkurrens och samarbeten

Samarbeten mellan olika nonprofit-organisationer har blivit allmännare t.ex. Paf har mer aktivt börjat kommunicera och marknadsföra de föreningarna Paf stöder. Andra liknande exempel är förbundet Finlands social och hälsa rf SOSTE, som är en paraplyorganisation för över 200 föreningar som jobbar för social- och hälsofrågor i Finland.

Backberg vill snarare tala om gemensamma mål än konkurrens inom nonprofit-fältet. Hon anser att alla organisationer behövs på fältet och att säkerligen flera av dessa organisationer har en framtidsvision eller önskan att de inte skulle behövas mera. Synpunkter finns dock flera, fortsätter Backberg och säger att vissa kan se på uppläggningsen som ett tävlingsfält eller som ett samarbetsfält.

6.1.7 Utmaningar och framtiden

Backberg förutspår att behovet av ett starkt brand kommer att bli allt viktigare bland nonprofit-organisationer. De olika finansieringsformerna kommer att förändras och

penningflöden från organisationerna som Paf och Veikkaus är inte ändlösa. Samma gäller de statliga stöden. Nonprofit-organisationer är tvungna att vända sig till medborgarna och företag för finansiering och då gäller samma regler för marknadsföring och branding, som för vilket kommersiellt företag som helst. En nonprofit-organisation utan ett starkt rykte har inte möjlighet att få kunder eller finansiering, konstaterar Backberg.

Då finansieringen är osäkrare, tror Backberg att allt fler organisationer vänder sig till privata personer och företag för att garantera verksamheten. Det betyder att man är tvungen att fundera på sin egen organisation och på sitt eget brand. Insamlingsmetoderna och marknadsföringen har blivit allt mer professionell och mer systematiska, säger Backberg.

På grund av urbaniseringen kommer HelsinkiMissios tjänster i framtiden att allt mer behövas inom huvudstadsregionen. Allt fler ensamma personer och familjer utan ett socialt nätverk kommer att behöva hjälp. Verksamheten kommer med andra ord att expandera. Backberg konstaterar, att den avtagande kommunala ekonomin och finansiering i allmänhet är framtidens största utmaningar. Samhället överlag är i förändring och förändringar kommer speciellt att ske hos Paf och Veikkaus och i de statliga stöden.

6.2 Plan International Finland - intervju

6.2.1 Branding och brandstrategi

Plan International Finland har en medveten brandstrategi som är kopplad till den strategi som gäller för internationella Plan. Marknadsföringschefen Kirsi Mettälä berättar att för tillfället går brandstrategin igenom omfattande förnyelser. Då Plan är en global organisation bör brandstrategin vara enhetlig och igenkännbar oberoende av vilket land det är frågan om, men strategin ska även vara lämplig för just Finlands omständigheter och handlingar. Att brandet uppdateras med jämna mellanrum är centralt och jämförs med organisationens visioner och utvecklingsriktningar. Mettälä beskriver att Plan Finland får relativt självständigt ansvara för sin egen brandkontroll, men tanken bakom

den nya brandstrategin är att hämta länderna lite närmare varandra och göra paketet mera kompakt. Som ett resultat av förnyelserna i strategin ändras alla länders namn till Plan International d.v.s. Plan Finland kommer att heta Plan International Finland. Inom organisationen anser man att ett brand inte endast representerar det visuella, utan ett brand är allt vad organisationen gör d.v.s. beteende, kommunikation och hela servicekonceptet.

Mettälä anser att det viktigaste i brandstrategin är brandets kärna. Allt börjar från kärnan och alla handlingar från organisationens sida reflekterar brandet. Speciellt viktigt för Plan är att brandets kärna syns i donatorlöften. Personerna som donerar vill specifikt stöda det organisationen gör och denna verksamhet är i kärnan i brandet. Själva kärnan i Plans brand är barnens rättigheter, som i Finland har modifierats till ”tron på barnen”.

Enligt Mettälä behöver Plan ett starkt brand för att intresset för organisationen och dess arbete ska öka. Då brandet är tydligt och intressant, ökar medvetenheten och kunskapen om Plan och dess kärna bland allmänheten. Genom ett starkt brand kan man ändra på människors attityder t.ex. hur personer ser på barns rättigheter. Tröskeln för att ta del av Plans verksamhet blir även lägre så brandet är skarpt och starkt.

Marknadsförings- och kommunikationsenheten ansvarar för brandkontrollen inom Plan. Även om en specifik arbetsgrupp i praktiken styr brandarbetet är brandet närvarande i hela organisationen. Mettälä understryker att tanken är att alla inom organisationen bör vara medvetna om vad Plans varumärke står för och på så sätt kunna kommunicera sin kunskap utåt. Miljön inom organisationen är kommunikativ och deltagande, vilket kan spela en roll för brandmedvetandet bland personalen. De som jobbar inom en nonprofit-organisation kan se sitt arbete som mer betydelsefullt och Mettälä tror att denna betydelsefullhet är en av orsakerna till varför visionerna är så starkt närvarande inom organisationen och hos personalen.

Mettälä anser att Plan har ett bra och starkt brand. Organisationen utför regelbundet kvalitativa och kvantitativa undersökningar där man granskar varumärkets tillstånd. Varumärkets igenkännbarhet undersöks, kvalitén på igenkännbarheten och hurdana individer målgruppen består av. Ytterligare vilka faktorer målgruppens individer värderar och anser viktiga.

Enligt Mettälä kan man möjligtvis även mäta varumärkets attraktivitet genom att se hur många olika aktörer det är som frivilligt tar kontakt och vill samarbeta med organisationen. Då vet man att det finns rätta element i verksamheten som intresserar människor.

6.2.2 Konflikter med nonprofit-branding

Jämfört med vinstdrivande organisationer, är resurserna och omständigheterna i icke vinstdrivande organisationer annorlunda. Det kräver mera påhittighet och skicklighet för att nå samma resultat med mindre resurser, säger Mettälä. Då resurserna är mer knappa är det även viktigare att det finns yrkeskunnighet och know-how.

Utvecklingsarbetet är komplext och utvecklingen sker under långa tidsperioder som gör marknadskommunikationen mera krävande. Att föra fram globala ärenden i sin helhet ifrån utvecklingsländerna till finländarnas vardag i små tidsluckor är svårt. Därför är det desto viktigare att brandets kärna hålls klar och tydlig, och att den kan kommuniceras enkelt. Genom ett starkt brand och en stark kedja är det möjligt att överföra sitt budskap om vad man gör till en större mängd människor, få bättre resultat med insamlingar och nå målen effektivare, som i Plans fall är att stödja barnen i utvecklingsländer. Ett mindre igenkännbart brand betyder mera jobb för att få fram budskapet t.ex. om katastrofer där det behövs hjälp, säger Mettälä.

Branding inom nonprofit-sektorn börjar vara mer eller mindre vanligt och för att kunna vara verksamma på en önskad nivå bör organisationen vara igenkännbar. Enligt Mettälä är nonprofit-fältet mycket heterogent och säkerligen finns det aktörer som ser branding som ett främmande fenomen. Att utnyttja metoder och tankesätt från den kommersiella sidan inom nonprofit-organisationer betyder inte att missionen är mer obetydlig, påpekar Mettälä. Enligt henne borde man komma ifrån tankesättet att kommersialism skadar betydelsen av nonprofit-organisationer.

6.2.3 Finansiering

Organisationen investerar mycket i brandarbetet och de största investeringarna handlar om intellektuellt kapital d.v.s. att människorna inom organisationen känner till brandet

och dess innehåll som sedan förs vidare. De finansiella investeringarna är enligt Mettälä svårare att räkna ut direkt. Personalens varumärkesmedvetande har förstärkts med hjälp av specifika workshops och utbildningar. Branding är ett brett begrepp och genom utbildningar får personalen chansen att bekanta sig med de olika delområden som hör till varumärkesbyggandet t.ex. yrkeskunskap, teknik och känslor, som spelar en stor roll.

6.2.4 Kommunikation och sociala medier

På grund av effektiv kommunikation mellan organisationen och dess anhängare får organisationen kontinuerlig feedback om hur dess brand betraktas utifrån. Som följd av denna dubbelriktade kommunikationen anser Mettälä att Plans image väl motsvarar den bild som personalen själv har av brandet. Det är krävande att hålla den inre och yttre kommunikationen i samma linje och för att de ska följa samma mönster behövs passande verktyg och rätt kunskap och synsätt. Med hjälp av grundliga strukturer kan man behålla kommunikationen i en mer enhetlig riktning. Inom Plan består dessa strukturer av bl.a. ingående introduktionsprogram för nya anställda som är en del av brandkontrollen.

Genomskinlighet och öppenhet hör till hörnstenarna i Plans brandstrategi. Genomskinlighet kan vara krävande att åstadkomma, speciellt för organisationer som Plan vars projekt sker i u-länder. Mettälä påpekar att allt inte alltid går enligt planerna och projekt kan ändra form, men Plan informerar om förändringarna som sker.

Plan har utvecklat en ny strategi för användningen av sociala medier där man i större skala har granskat den digitala omgivningen och alla de olika arbetsmiljöerna för sociala medier. Sociala medier är en växande del av Plans arbete och för tillfället funderar de på hurdan roll sociala medier har gällande t.ex. donatorservicen, förklarar Mettälä. Hon understryker att Plan vill vara där deras anhängare och personer som är intresserade av deras verksamhet befinner sig. Då det gäller att agera snabbt är sociala medier ett effektivt medel att få sitt meddelande hört t.ex. under humanitära kriser. Mettälä uppskattar även sociala medier som en interaktionskanal och ett bra sätt att få feedback. Genom att anhängare byter tankar och åsikter om sina erfarenheter, kan organisationen

på basis av feedbacken vidareutveckla sin verksamhet. Organisationen analyserar kontinuerligt trafiken på sociala medier gällande både kvalité och kvantitet.

Kriser eller större problem har inte uppstått för organisationen i sociala medier. Plan vill svara snabbt på all respons och Mettälä säger att de ser på negativ feedback som en positiv sak: det skapar en möjlighet för diskussion. Mettälä understryker att öppenhet, genomskinlighet, reaktionsförmåga och tillit är alla förknippade. U-ländernas strukturer är sköra och allt går inte nödvändigtvis som planerat. I situationer som dessa vill Plan kommunicera öppet om vad som hände och varför och hur de kommer att agera i fortsättningen. Organisationen har fått positiv feedback just för sin öppenhet.

6.2.5 Marknadsföring

Digitaliseringen har den stor roll i Plans marknadsföring, jämfört med de traditionella medierna. Organisationen har i många år talat om att de vill vara banbrytare inom digital marknadsföring och insamling. Som ett resultat av förändringarna inom mediefältet är organisationen tvungen att kontinuerligt fundera på nya metoder för att marknadsföra sig och få in pengar. I första hand ska insamlingsmetoderna vara så effektiva som möjligt och rätta personer ska nås på rätta ställen. Tidigare var tv och tv-program ett framstående medel för insamling, men nu då tittarsiffrorna har sjunkit och fragmenterats, måste man komma på nya sätt och hämta någonting nytt till marknaden.

6.2.6 Samarbeten och konkurrens

Ett ökat samarbete mellan olika aktörer både inom den privata sektorn och den offentliga sektorn har varit önskvärt i en längre tid, säger Mettälä. Det talas om tre P:n: *private*, *public* och *partnerships*. Samarbeten mellan dessa olika parter kommer ofrånkomligt att öka och Mettälä ser detta som en positiv sak.

6.2.7 Utmaningar och framtiden

Påverkan av den ekonomiska situationen kan noteras konkret i Plans verksamhet. Då tilliten till individens personliga ekonomi är svag märker man detta på minskande antal

donatorer. Under svåra tider tänker människorna mera på det egna globala ansvaret, så påverkan kan vara positiv. Ytterligare är allt beroende på hurdana värderingar som råder, vilka politiska beslut som görs, hur stort publicitetsvärdet besluten får och hurdan medborgardiskussion som uppstår.

Faktorer som enligt Mettälä är önskvärda framtida trender är inkludering, nätverkande och att arbeta tillsammans. Likaså differentiering för att gynna effektiviteten och produktiviteten i organisationen är någonting många funderar på inom fältet. Det digitala är en självklarhet i framtiden och har redan nu en stor inverkan genom att bl.a. förkorta avstånden och försnabba kommunikationen. De olika formerna för att donera kommer att förändras och utvecklas. Inom sektorn för utvecklingssamarbete pågår en aktiv diskussion om avstånden och direkta lån och donationer till destinationen. Utmaningar på kort och lång sikt kommer att vara Finlands attityd mot utvecklingsanslag, säger Mettälä. Hon fortsätter, att i Finland är det viktigt att vi kommer ihåg de globala sambanden, istället för att vi vänder oss inåt.

7 RESULTAT OCH DISKUSSION

Plan International Suomi är en global organisation och HelsinkiMissio en finländsk organisation, och således finns det stora skillnader i inflytelseområden. HelsinkiMissio agerar i huvudstadsregionen och Plan International Suomi i u-länder runt om i världen. Mängden anställda inom båda organisationerna rör sig kring samma siffror och bägge har egna marknadsförings- och kommunikationsenheter som ansvarar för största delen av brandarbetet. Plan International Finlands intäkter är cirka fem gånger större än HelsinkiMissios.

7.1 Jämförelse: fallstudierna vs. The Brand IDEA-modellen

Plan International Finland och HelsinkiMissio är i hög grad medvetna om sina egna brand och branding i allmänhet. Båda föreningarna har endera en specifik brandstrategi eller en strategi under arbetet. Organisationerna förnyar sina strategier och tankesätt för att följa det förändrande samhället och trenderna. På grund av att Plan är en global organisation, finns det vissa riktlinjer för brandingen, men överlag är händerna fria för eget beslutsfattande. HelsinkiMissio som en finländsk organisation har all bestämmanderätt.

The Brand IDEA och de tre hörnstenarna brandintegritet, branddemokrati och brandsamhörighet är närvarande i organisationernas verksamhet, men brandintegritet lyfts fram extra starkt i intervjuerna. Brandintegritet, -demokrati och -samhörighet är alla relaterade och beroende av varandra. Därför kan det vara svårt att analysera vad som räknas till vilken kategori.

7.1.1 Brandintegritet

Brandintegritet är starkt närvarande i hur Plan ser på sitt eget brand. Organisationen understryker att brandets kärna står i mittpunkten för all verksamhet och allt som händer inom organisationen börjar från kärnan. Plan beskriver att kärnan är ”barnens rättigheter” eller ”tron på barnen”. Beskrivningen av kärnan eller identiteten är relativt begränsad och bjuder inte på en djupare eller mångsidigare förståelse om vem

organisationen egentligen är. Koncentrationen ligger däremot i varför organisationen finns till.

Plan förstärker brandkännedomen inom organisationen med hjälp av utbildningar och workshops för personalen och organisationen förstår vikten av att investera i brandarbetet inuti organisationen.

I intervjun understryker Mettälä hur detta arbete sedan hoppeligen leder till att personalen sedan kan kommunicera sin kännedom om brandet utåt. Detta tyder på att Plan har uppmärksammat samma saker som teorin om brandintegritet och branddemokrati. Personalen utbildas i brandkännedom och organisationen uppmanar personalen att fungera likt brand ambassadörer som för meddelandet framåt.

Balansen mellan identiteten och imagen är en central del av brandintegritet och Plan granskar denna balans med hjälp av pågående, dubbelriktad kommunikation med intressenterna. Organisationens utför även regelbundna undersökningar, som koncentrerar sig på målgrupper och igenkännbarhet.

HelsinkiMissios historia och mission styr i hög grad organisationens verksamhet. Managementteamet har en klar bild av vem organisationen är och varför den finns till. En specifik brandstrategi är på kommande, och den kommer att strukturera brandtänkandet och -beteendet inom organisationen. Organisationens historia och kampen mot ensamheten är kärnan i verksamheten och personalen och volontärerna tycks ha en bra bild av vad organisationen står för och vad den vill åstadkomma. Personalen kan enligt Backberg förhoppningsvis beskriva organisationens identitet, men hon menar att personalen inte nödvändigtvis ser på dessa faktorer som brand eller branding. Kylander-Laidler och Stenzel beskriver i *The Brand IDEA* hur vissa organisationer som koncentrerar sig intensivt på sin mission, kan bygga starka brand utan att nödvändigtvis lägga märke till det eller framhäva processen som konstruerandet av ett brand (Laidler-Kylander & Stenzel 2013 s. 68).

Kampen mot ensamheten är det centrala temat både innanför och utanför organisationen, och den inre och yttre kommunikationen tycks följa samma mönster och kommunicera överensstämmande. Organisationens har grundligt finslipat sitt

meddelande och vad den som grupp står för. Backberg understryker dock att de för tillfället undersöker om organisationens identitet och image ligger i linje.

7.1.2 Branddemokrati

Enligt The Brand IDEA startar branddemokrati inuti organisationen och Kirsi Mettälä från Plan är av samma åsikt. Plan uppmuntrar aktivt personalen att delta i definieringen av brandet genom bland annat workshops och utbildningar. Genom att bygga upp ett starkt och välkänt brand inuti organisationen, förväntar ledningsgruppen att personalen i sin tur kan kommunicera sin kunskap utåt.

Mettälä diskuterar endast det första steget för att värva brandambassadörer. Hon talar om personalen som brandambassadörer, men behandlar inte temat om att rekrytera brandambassadörer bland de externa intressenterna. Däremot understryker hon vikten av en aktiv dubbelriktad kommunikation mellan organisationen och publiken som organisationen vill behålla och utveckla. Kommunikationen fungerar bland annat via sociala medier och Plan ser sociala medier som en mycket viktig och utvecklingsbar del av sin verksamhet. Organisationen vill uppmuntra de externa intressenterna att delta i diskussioner på sociala medier. Diskussionerna analyseras av organisationen och sociala medier i allmänhet ses som ett viktigt medel för feedback. Organisationen ser sociala medier som ett effektivt sätt att föra fram information, men lyfter inte tydligt fram poängen med att effektivt sprida organisationens mission eller värderingar vidare.

Öppenhet, genomskinlighet och tillit är förknippat med branddemokrati och Mettälä betonar att dessa faktorer vill Plan framhäva i sin verksamhet. Om någonting går fel vill organisationen informera öppet om situationen så snabbt och så rakt som möjligt till allmänheten.

Mettälä resonerar inte kring frihet och gränser vad som gäller kommunikation av brandet, men berättar att organisationen dock har strukturer och hjälpmedel för att behålla den inre och yttre kommunikationen enhetlig.

HelsinkiMissios brand ägs av hela organisationen och kärnan, kampen mot ensamhet, förenar människor både innanför och utanför organisationen. Det pågår en aktiv

deltagande process från HelsinkiMissios sida och denna process aktiverar människor i sociala medier och utanför organisationens gränser. Organisationen betonar starkt sin uppgift att uppmana allmänheten att gå med i kampen och skapa medborgardiskussion. Denna medborgardiskussion kan jämföras med brandambassadörer, som delar på sin kännedom i ämnet t.ex. på sociala medier och i sin tur utmanar andra. Branddemokratis tankar syntes speciellt starkt i Backbergs åsikt om att deras brand inte ägs av organisationen, utan att det är allmänheten som innehar makten.

I kommunikation använder HelsinkiMissio inte strikta regler eller kontroll, istället värderas mångsidighet och frihet vad gäller kommunikation. Vissa riktlinjer finns för att stöda personalen.

7.1.3 Brandsamhörighet

Mettälä tror att nya kollaborationer och samarbeten kommer att öka mellan privata och offentliga aktörer och enligt Mettälä är detta eftertraktat. Nätverkande och att arbeta tillsammans mot gemensamma mål kommer att bli allt vanligare. Detta betyder dock inte att organisationerna sammansmälter och att differentieringen kommer att vara obetydligare i framtiden. Mettälä betonar differentieringens betydelse i samband med effektivitet och produktivitet, medan The Brand IDEA betonar differentiering som en viktig faktor i att kunna identifiera vilka samarbetspartners man vill jobba med.

Backberg delar åsikten av att samarbeten kommer att bli allt fler och anser att inom nonprofit-fältet strävar man efter gemensamma mål istället för att konkurrera. Då Backberg diskuterar om nya samarbeten och nonprofit-branding, koncentrerar hon sig på att få nya kunder och större finansiering, istället för att fundera på hur ett brand t.ex. skulle kunna attrahera rätt samarbetspartners eller hur kollaborationer skulle kunna hjälpa organisationerna att nå samhälleliga mål.

7.2 Slutdiskussion

Branding ser ut att vara mer av en norm än ett undantag inom större organisationer. Då jag påbörjade mitt arbete, hade jag inte så stor kännedom om själva nonprofit-sektorn, om branding eller om hur avancerat branding var inom nonprofit-fältet. Om jag skulle

ha utfört denna undersökning för tio eller femton år sedan, skulle resultaten säkerligen ha bjudit på andra synpunkter och resultat.

Att välja ut två av de största nonprofit-aktörerna inom den sociala sektorn och välgörenhetssektorn, var möjligtvis inte det allra bästa alternativet med tanke på resultaten och hurdan ny information resultaten hade möjlighet att förmedla. Istället för att koncentrera mig på ett så brett och bearbetat ämne som branding, skulle jag ha kunnat rikta in min forskning på ett mera nischat ämne inom branding som t.ex. employer branding, branding innanför organisationen eller brandidentitet.

Branding som begrepp är även mycket uttjat. Efter min undersökning ser jag branding som ett sätt att kommunicera och uttrycka ens själ och kärna. Genom att systematiskt branda sig och inkludera brandet i organisationens alla delar kan en organisation enhetligt visa vem man är, vad man gör och varför. Min initiala tanke om att branding har en negativ ton inom nonprofit-sektorn visade sig vara fel, i alla fall gällande de två organisationer jag undersökte. Situationen kan vara annorlunda bland mindre organisationer som agerar inom andra sektorer. Att undersöka mindre och mer marginella organisationer skulle ha varit intressant just för att få svar på hur dessa aktörer förhåller sig till ämnet.

Sammanfattningsvis är både Plan International Finland och HelsinkiMissio medvetna om sin brand och har på ett starkt sätt bakat in brandet i organisationens strukturer och det dagliga livet. Ur min synvinkel är HelsinkiMissios brand möjligtvis en aning starkare jämfört med Plan. HelsinkiMissios kärna och själ känns verkligen som den ledande kraften för hela organisationen. Organisationens mission, kampen mot ensamheten, var jämt närvarande under intervjun och meddelandet kommer tydligt fram på organisationens hemsidor, sociala medier och speciellt i marknadsföringskampanjerna. Kampanjerna var största orsaken till varför jag valde HelsinkiMissio som ett av mina intervjuobjekt. De har lyckats skapa en diskussion kring ensamhet och ensamhet som ett problem i vårt samhälle som t.ex. jag inte var medveten om. Genom framgångsrika, virala och kraftfulla kampanjer som t.ex. *Älä jätä ihmistä yksin*, har de lyckats lyfta fram ämnen på ett rörande sätt. Med dessa kampanjer har organisationen

fört fram sin mission och uttryckt vad den står för och hurdan organisation de i grund och botten är. Plan i sin tur är en organisation med en lång historia, vidsträckt synlighet och stark igenkännbarhet, men vars innersta kärna inte möjligtvis kommer lika starkt fram. Som en individ i mängden antar jag att jag förstår vem HelsinkiMissio är och uppfattar deras innersta väsen och kärna. Samma kan jag inte säga om Plan International Finland: om jag inte tar hänsyn till intervjuvärderna och funderar på hur jag tidigare har sett på Plan, skulle jag inte ha kunnat lista ut vad organisationens kärna eller identitet är och vem de egentligen är.

Båda organisationerna är aktiva inom sociala medier, men enligt mig försöker de fortfarande att hitta en balans mellan hur de ska använda sociala medier effektivare och hur medborgare aktivare kan inkluderas i verksamheten. HelsinkiMissio uttryckte tydligare vikten med medborgardiskussion och inkludering av en gemenskap i hela brandprocessen. Backberg uttalade även att hon anser att brandet inte längre ägs av organisationen. Istället ligger makten hos gemenskapen. Jämfört med Plan har HelsinkiMissio tydligare utvecklat idén med branddemokrati och ligger möjligtvis ett steg före. HelsinkiMissio har betydligt fler följare på sociala medier, speciellt på Facebook och eftersom det är en mindre organisation berättar det att de eventuellt har lyckats marknadsföra sig effektivare eller byggt upp ett mera tilltalande brand.

Även visionen om att experimentera, ta risker och ge rum för genuinitet är starkare närvarande hos HelsinkiMissio. Detta kan dock bero på att Plan är en global organisation som har vissa traditionella riktlinjer som bör följas. Inom en global organisation finns det möjligtvis inte liknande rum för risktagande.

7.3 Branding – för kommersiellt för kultur eller ideella organisationer?

Om man studerar grundtankarna i The Brand IDEA-modellen (2013) och funderar på hur en kulturproducent kan tillämpa metoderna i sitt arbete, tycker jag personligen att en stor del kan vara till nytta i hans arbete:

1. *Brandintegritet*: För att skapa en enhetligare bild av t.ex. ett projekt och för att skapa starkare sammanhållning, kan man utgå från den innersta kärnan i projektet och binda all verksamhet till kärnan.
2. *Branddemokrati*: Genom en deltagande process både innanför och utanför projektet, kan man uppmuntra människor som både jobbar med projektet och individer som är intresserade av verksamheten, att föra budskapet vidare om vad projektet handlar om och locka till sig en större mängd av åskådare.
3. *Brandsamhörighet*: Genom ett starkt brand kan man även binda nya, intressanta och efterlängtnade samarbeten och möjligtvis tillsammans skapa någonting mera eller nå större mål: mål som man inte eventuellt kan nå ensam.

Efter min undersökning anser jag att branding bör ha en central roll i kulturproducentens arbete, oberoende om man jobbar med vinstdrivande eller icke vinstdrivande arbete. På basen av mina resultat ser jag inte branding som ett ytligt fenomen som inte kan ta plats inom kulturen, icke vinstdrivande eller ideell verksamhet. Ordet branding kan möjligtvis ha en negativ eller en kommersiell underton, men i grund och botten anser jag att det representerar identiteten eller kärnan i en organisation, ett företag, ett land eller en individ och att det skapar enhetlighet och samhörighet.

Personligen tycker jag att man inte bör koncentrerar sig för mycket på själva ordet *branding*, utan se det mera som ett sätt att berätta för andra vem man är, vad man gör och varför. Att helt enkelt uttrycka sin identitet och basera alla sina beslut och handlingar just på den specifika identiteten och kärnan.

KÄLLOR / REFERENCES

Aaker, David & Joachimsthaler, Erich. 2000, *Brandien Johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Backberg, Kristiina. 2015, *intervju med HelsinkiMissio* [muntl.]. Transkriberad: 27.7.2015.

Bernasek, Anna. 2014. New York Times. Tillgänglig: http://www.nytimes.com/2014/03/09/business/for-nonprofits-a-bigger-share-of-the-economy.html?_r=0 Hämtad: 14.5.2016.

Claudia Fisher. 2014, Tillgänglig: <http://www.rivia.com/a-short-history-of-branding/> Hämtad: 4.5.2016.

Daw, Jocelyne & Cone, Carol. 2010, *The AFP/Wiley Fund Development Series: Breakthrough Nonprofit Branding : Seven Principles to Power Extraordinary Results*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons. Tillgänglig: Ebrary.

Edelman. 2015. Tillgängligt: <https://www.scribd.com/doc/252750985/2015-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary> Hämtad: 11.4.2016.

Epressi. 2012. Tillgänglig: <http://www.epressi.com/tiedotteet/musiikki-ja-viihde/plan-ilta-lapselle-ohjelma-lehdistotilaisuus-11.10.-klo-16.html> Hämtad: 16.5.2016.

Epressi. 2014. Tillgänglig: http://www.epressi.com/media/userfiles/10794/1416556082-/hm_printti_rgb.jpg Hämtad: 10.4.2016.

European Institute for Brand Management. 2009. Tillgänglig: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde_ENG_ELS/s_-_Brand_equity_model_by_Aaker_EN_.pdf Hämtad: 10.5.2016.

Franky. Tillgänglig: <http://www.franky.fi/hm/viraali/> Hämtad: 13.5.2016.

Hampf, Anders & Lindberg-Repo, Kirsti. 2011. *Branding: The Past, Present, and Future: A Study of the Evolution and Future of Branding*, Hanken School of Economics. Helsinki. Tillgänglig: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/-26578/556_978-952-232-134-3.pdf Hämtad: 12.6.2016.

HelsinkiMissio. 2016a. Tillgängligt: <http://www.helsinkimissio.fi/esittely> Hämtad: 8.2.2016.

HelsinkiMissio. 2016b. Tillgänglig: <http://www.helsinkimissio.fi/historia> Hämtad: 8.2.2016.

HelsinkiMissio. 2016c. Tillgänglig: <http://www.helsinkimissio.fi/missio-visio-ja-arvot> Hämtad: 8.2.2016.

HelsinkiMissio. 2016d. Tillgänglig: <http://www.helsingforsmission.fi/media> Hämtad: 10.4.2016.

HelsinkiMissio Facebook. 2016. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/HelsinkiMissio> Hämtad: 8.2.2016.

HelsinkiMissio Årsberättelse 2014. 2015. Tillgängligt: http://www.helsinkimissio.fi/sites/default/files/attachments/HelsinkiMissio%20-%20vuosikertomus%202014_0.pdf Hämtad: 8.2.2016.

Imdb. 2016. Tillgänglig: <http://www.imdb.com/name/nm1588115/> Hämtad: 18.5.2016.

Isaksson, Joakim. Tillgänglig: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUK EwjdgOzzydZMAhWOJSwKHbNSB-QQFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww8.stat.umu.se%2Fkursweb%2Fvt010%2Fstaasocsmom1%2F%3Fdownload%3DKvalitativ%2520intervju.pdf&usg=AFQjCNGSEKfVeCNInP26vHmdWcnVOMRXOg&bvm=bv.122129774,d.bGg> Hämtad: 3.5.2016.

Laakso, Hannu. 1999, *Brändit Kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakaari.

Landa, Robin. 2006. *A Brief Overview of the History of Branding*. Advertising Educational Foundation. PDF-dokument. Tillgänglig: http://www.aef.com/pdf/landa_history_rev2.pdf Hämtad: 25.3.2015.

Liadler-Kylander, Nathalie & Stenzel, Julia Shepard. 2013, *The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity, Democracy and Affinity*. San Fransisco, CA, USA: Jossey-Bass. Tillgänglig: Ebrary.

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka. 2007, *Radikaali Brändi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto MTL. 2014. Tillgänglig: <http://mtl.fi/fi/medialle/uutiset/mtln-uutisia/tositarinaan-perustuva-filmi-kosketti-helsinkimission-mainosfilmi-ala> Hämtad: 8.2.2016.

Mettälä, Kirsi. 2015, *intervju med Plan International Finland* [muntl.]. Transkriberad: 19.8.2015.

Meyers, Herbert M. & Gerstman, Richard. 2002, *Branding @ the Digital Age*. New York, NY, USA: Palgrave. Tillgänglig: Ebrary. Hämtad: 9.5.2016.

Mootee, Idris. 2013, *60-Minute Brand Strategist : The Essential Brand Book for Marketing Professionals*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons. Tillgänglig: Ebrary.

Mäkinen, Marco; Kahri, Anja & Kahri Tuomas. 2010, *Brändi Kulmahuoneeseen!* Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nelonen. 2014. Tillgänglig: <http://www.nelonen.fi/uutiset/viihde/1611046-arman-alizad-plan-kummiudesta-ei-niita-rahoja-voisi-paremmiin-kayttaa> Hämtad: 12.6.2016.

Nelonen. 2013. Tillgänglig: <http://www.nelonen.fi/ohjelmat/dancing-on-ice/tag/plan-gaala> Hämtad: 12.6.2016.

Plan International. 2016. Tillgänglig: <https://plan-international.org/organisation/history> Hämtad: 8.2.2016.

Plan International Finland. 2016a. Tillgänglig: <https://plan.fi/mita-teemme> Hämtad: 8.2.2016.

Plan International Finland. 2016b. Tillgänglig: <https://plan.fi/yhteystiedot> Hämtad: 8.2.2016.

Plan International Finland. 2015. Tillgänglig: <https://plan.fi/koyhyys-yllapitaa-lapsityolaisyytta-Boliviassa> Hämtad: 10.4.2016.

Plan International Finland. 2013. Tillgänglig: <https://plan.fi/arman-alizadin-maailmassa-ei-ole-sukupuolirooleja> Hämtad: 12.6.2016.

Plan International Finland Facebook. 2016. Tillgänglig: <https://www.facebook.com/plansuomi> Hämtad: 8.2.2016.

Plan International Finland Årsberättelse 2014. 2014. Tillgänglig: <https://plan.fi/toiminta2014/> Hämtad: 8.2.2016.

Rovaha. 2016. Tillgänglig: <http://www.van-haaften.nl/branding/corporate-branding/79-brand-identity> Hämtad: 16.5.2016

Staffan Larsson. 2005. Tillgänglig: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:245080/fulltext01> Hämtad: 3.5.2016.

Skatteverket. 2016. Tillgängligt: <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html> Hämtad: 15.5.2016.

Von Hertzen, Pirjo. 2006, *Brändi Yritysmarkkinoinnissa*. Helsinki: Talentum.

Walters, Suzanne & Jackson Kent L. 2014, *Break-Through Branding: Positioning Your Library to Survive and Thrive*. Chicago, USA: Neal-Schuman Publishers. Tillgänglig: Ebrary.

Wikipedia. 2016. Tillgänglig: https://en.wikipedia.org/wiki/For-profit_corporation Hämtad: 15.5.2016.

Ely, Margot; McCormack Steinmetz; Garner Diane; Friedman Teri & Anzul Margot. 1993, *Kvalitativ forskningsmetod i praktiken: cirklar inom cirklar*. PDF-dokument. Tillgänglig: http://www.it.uu.se/grad/courses/qualresearch/literature/kvalitativ_forskning_smetodik.pdf Hämtad: 3.5.2016.

Yle. 2015. Tillgänglig: <http://yle.fi/urheilu/3-8233465> Hämtad: 8.2.2016.

Yle. 2011. Tillgänglig: http://yle.fi/uutiset/plan_suomen_ottopistekampanja_keskeytetty/5341014 Hämtad: 12.6.2016.

Youtube. 2014. Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=wgppHOZkxLk>
Hämtad: 18.5.2016.

BILAGOR / APPENDICES

Intervjufrågor (Intervjufrågan nr.11 ställdes i efterhand och endast Plan International Finland svarade på frågan):

1. Onko organisaatiollanne brändistrategiaa?
2. Mitkä ydinosaat muodostavat mahdollisen brändistrategianne?
3. Kuka organisaatiostanne vastaa brändin hallinnasta?
4. Hoitaako jokin tietty osasto tai henkilö organisaationne brändiä vai kuuluuko brändinhallinta kaikille organisaationne sisällä?
5. Kuinka paljon organisaationne investoi brändäykseen?
6. Voitteko kuvailla brändistrategianne rahoitusta?
7. Näettekö ristiriitoja nonprofit-toiminnassa ja brändäyksessä?
8. Kuinka näette oman brändinne?
9. Näettekö, että oma näkemyksenne brändistänne vastaa yleisön näkemystä?
10. Koetteko, että organisaationne brändi on vahva?
11. Miksi organisaationne tarvitsee vahvaa brändiä?
12. Kuinka mittaatte brändinne vahvuutta?
13. Koetteko, että organisaationne visio ja missio on yhtenäisessä linjassa ulkoisen ja sisäisen viestinnän kanssa?
14. Kuinka brändinne näkyy organisaationne sisällä?
15. Uskotteko, että työntekijänne osaavat kuvailla organisaationne identiteettiä ja brändiä?
16. Kuinka itse näette, että nonprofit- ja forprofit-brändijohtaminen ja -brändihallinta eroavat toisistaan?
17. Mitä mieltä olette nykypäivän läpinäkyvyydestä? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia se tuo ja kuinka yrityksenne on mukautunut niihin?
18. Kuinka käytätte sosiaalisia medioita brändinne viestimiseen?
19. Noudatatteko yhtenäistä linjaa brändiä ajatellen viestinnässänne?
20. Kuinka kuvailisitte organisaationne vuorovaikutusta yleisön kanssa?
21. Luottamus on keskeistä nonprofit-sektorilla, onko organisaatiollanne kokemusta haastavista tilanteista sosiaalisissa medioissa?

22. Oletteko tehneet suuria tai rohkeita muutoksia markkinointiinne viime vuosina?
23. Onko mielestänne nonprofit-sektorilla korostettu tarpeeksi brändäystä ja sen merkitystä?
24. Mitkä ovat mielestänne ajankohtaisimmat trendit nonprofit-brändäyksessä?
Mihin suuntaan nonprofit-sektori on menossa?
25. Ovatko uudet yhteistyöt lisääntyneet ja kilpailu vähentynyt?
26. Kuinka maailman taloudellinen tilanne on vaikuttanut organisaatioonne ja yleisesti koko sektoriin?
27. Mitkä asiat näette suurimpina haasteina tulevaisuudessa?